

Jelmer de Jong

509420

Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN)

Sport, Gezondheid & Management

25-6-2019

Afstudeerbegeleider: Jasper van Houten

Vitaliteit sportverenigingen gemeente Rheden

2019

# Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie van Jelmer de Jong. De scriptie is geschreven in opdracht van Sportbedrijf Rheden en gaat in op de vitaliteit van de sportverenigingen in de gemeente Rheden. Dit is mijn afstudeeronderzoek voor de opleiding Sport, Gezondheid en Management aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN).

Graag wil ik een aantal personen bedanken, zonder wie ik het onderzoek niet had kunnen uitvoeren. Allereerst mijn afstudeerbegeleider Jasper van Houten. Jasper heeft mij erg goed geholpen door het vormgeven van mijn onderzoek, feedback te geven en mij te blijven ondersteunen toen het onderzoek wat stroever liep. Waarvoor veel dank. Daarnaast wil ook graag Ruud van Dijk en Rick Verdouw van Sportbedrijf Rheden bedanken. Ruud bedankt voor de begeleiding, alle tijd en het vertrouwen dat je mij hebt gegeven om dit onderzoek af te ronden. Rick bedankt voor de hulp met het benaderen van de verenigingen. Tot slot wil ik ook graag alle verenigingen uit de gemeente Rheden die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek bedanken voor hun tijd en bijdrage.

Nijmegen, juni 2019

Jelmer de Jong

# Samenvatting

De verenigingswereld is een veranderlijke en complexe omgeving. Sportverenigingen hebben het in de huidige tijd moeilijk om te blijven bestaan. Het afnemende marktaandeel van de sportverenigingen, de toename van professionele dienstverlenende sportorganisaties en verschillende maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat de traditionele cultuur van veel verenigingen onder druk komt te staan en de behoefte aan vitaliteit bij sportverenigingen toeneemt. In opdracht van Sportbedrijf Rheden is een onderzoek uitgevoerd naar de invloed van vitaliteit op de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen in de gemeente Rheden. Het doel van dit onderzoek was: *het doen van aanbevelingen aan Ruud van Dijk van Sportbedrijf Rheden voor het formuleren en implementeren van de verenigingsondersteuning door Sportbedrijf Rheden aan sportverenigingen binnen de gemeente Rheden, door-met kwalitatief onderzoek onder sportbestuurders- inzicht te geven in de invloed van vitaliteit (organisatiekracht) op de maatschappelijke oriëntatie (open club) van sportverenigingen binnen de gemeente Rheden.*

Doormiddel van literatuuronderzoek is informatie gekregen over de twee variabelen. In het literatuuronderzoek is naar voren gekomen dat volgens de clubmetingen van het NOC\*NSF vitaliteit (organisatiekracht) bestaat uit zeven dimensies: aanbod, kader, accommodatie, financiën, beleid, sfeer/identiteit/cultuur en samenwerking/betrokkenheid. En dat maatschappelijke oriëntatie (open club) bestaat uit vier dimensies: open cultuur, ondernemerszin, samenwerking en vraaggerichtheid.

Met behulp van kwalitatief onderzoek, onder sportbestuurders van sportverenigingen in de gemeente Rheden, zijn de meningen verzameld over wat de invloed is van vitaliteit (organisatiekracht) op de maatschappelijke oriëntatie (open club) van sportverenigingen. Tijdens de interviews is er gebruik gemaakt van de cart sorting methode om goed inzicht te krijgen op de huidige situatie en ondersteuningsbehoefte bij vitaliteit (organisatiekracht) en maatschappelijke oriëntatie (open club) van de verenigingen. Uit de resultaten blijkt dat er een verband is tussen vitaliteit (organisatiekracht) en maatschappelijke oriëntatie (open club). Vitaliteit wordt als de basis gezien, en je moet de basis eerst op orde hebben voordat je verder kan gaan kijken. Op basis van de resultaten is geconcludeerd dat de verenigingen in de gemeente Rheden onvoldoende maatschappelijk georiënteerd zijn. Met de dimensie open cultuur gaat het al goed, maar nog niet met de dimensies ondernemerszin, samenwerking en vraaggerichtheid. Bij maatschappelijke oriëntatie (open club) bleek dat er behoefte is aan ondersteuning bij de dimensies samenwerking en open cultuur. Met de vitaliteit (open club) van de verenigingen is het een stuk beter gesteld. Met de dimensies accommodatie, sfeer/identiteit/cultuur, financiën, aanbod en kader gaat het goed. Het gaat nog minder met de dimensies beleid en samenwerking/betrokkenheid. Op basis van de resultaten van de ondersteuningsbehoefte bij vitaliteit (open club) is geconcludeerd dat er behoefte is aan ondersteuning bij de dimensies: aanbod, samenwerking/betrokkenheid en beleid.

Op basis van de resultaten zijn er vier aanbevelingen gedaan voor het formuleren en implementeren van de verenigingsondersteuning door Sportbedrijf Rheden aan sportverenigingen binnen de gemeente Rheden. Er wordt aanbevolen om verenigingen te gaan segmenteren op basis van huidige vitaliteit (organisatiekracht) en maatschappelijke oriëntatie (open club), verenigingen aan elkaar én andere sectoren te verbinden door middel van de ‘bestuurstafel’, het creëren van ‘sportdorpen’ door middel van flexibilisering en verenigingen te helpen bij het opstellen en actueel houden van hun beleidsplan. De begrenzingen van het onderzoek zijn dat niet alle vooraf geselecteerde respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek en dat er een ongelijke verdeling is onder de respondenten op het gebied van verenigingsgrootte.

Inhoud

[Voorwoord 1](#_Toc12294927)

[Samenvatting 2](#_Toc12294928)

[1. Inleiding 6](#_Toc12294929)

[1.1. Projectkader 6](#_Toc12294931)

[1.1.1. Beschrijving stageorganisatie: Sportbedrijf Rheden 6](#_Toc12294932)

[1.1.2. Aanleiding en relevantie 6](#_Toc12294933)

[1.1.3. Afbakening van het onderzoeksproject 7](#_Toc12294934)

[1.2. Probleemstelling 7](#_Toc12294935)

[1.2.1. Doelstelling 8](#_Toc12294936)

[1.2.2. Onderzoeksmodel 8](#_Toc12294937)

[1.2.3. Vraagstelling 8](#_Toc12294938)

[2. Theoretisch kader 9](#_Toc12294939)

[2.1. Methode literatuuronderzoek 9](#_Toc12294940)

[2.2. Theoretische vraagstellingen 10](#_Toc12294941)

[2.3. Vitaliteit (organisatiekracht) 10](#_Toc12294942)

[2.3.1. Vitaliteit (organisatiekracht) 10](#_Toc12294943)

[2.3.2. Vitaliteit (organisatiekracht) op basis van vitaliteitsindex Mulier Instituut 12](#_Toc12294944)

[Leden 12](#_Toc12294945)

[Kader 12](#_Toc12294946)

[Accommodatie 12](#_Toc12294947)

[Financiën 13](#_Toc12294948)

[Beleid 13](#_Toc12294949)

[2.3.3. Vitaliteit (organisatiekracht) op basis van clubmetingen NOC\*NSF 14](#_Toc12294950)

[Aanbod 14](#_Toc12294951)

[Kader 15](#_Toc12294952)

[Accommodatie 15](#_Toc12294953)

[Financiën 15](#_Toc12294954)

[Beleid 15](#_Toc12294955)

[Sfeer/identiteit/cultuur 16](#_Toc12294956)

[Samenwerking/betrokkenheid 16](#_Toc12294957)

[2.4.3. Overeenkomsten/verschillen vitaliteitsindex en clubmetingen 16](#_Toc12294959)

[2.5. Maatschappelijke oriëntatie (open club) 18](#_Toc12294960)

[2.5.1. Maatschappelijke oriëntatie (open club) 18](#_Toc12294961)

[2.5.2. Maatschappelijke oriëntatie (open club) op basis van vitaliteitsindex Mulier Instituut 19](#_Toc12294962)

[Intentie (willen) en activiteit (doen) 19](#_Toc12294963)

[2.5.3. Maatschappelijke oriëntatie (open club) op basis van clubmetingen NOC\*NSF 19](#_Toc12294964)

[Open cultuur 19](#_Toc12294965)

[Ondernemerszin 19](#_Toc12294966)

[Samenwerking 19](#_Toc12294967)

[Vraaggerichtheid 20](#_Toc12294968)

[2.5.4. Overeenkomsten/verschillen vitaliteitsindex en clubmetingen 20](#_Toc12294969)

[2.6. Invloed van vitaliteit op de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen 21](#_Toc12294970)

[2.6.1. Vitaliteitsindex Arnhem 2016 21](#_Toc12294971)

[2.6.2. Sportaanbiedersmonitor 2015 22](#_Toc12294972)

[2.7. Conclusie 22](#_Toc12294973)

[3. Methode 23](#_Toc12294974)

[3.1. Methode van onderzoek 23](#_Toc12294975)

[3.2. Onderzoekspopulatie en onderzoeksgroep 24](#_Toc12294976)

[3.3. Meetinstrument 25](#_Toc12294977)

[3.4. Methode dataverzameling (procedure) 26](#_Toc12294978)

[3.5. Methode data-analyse 26](#_Toc12294979)

[3.6. Validiteit en betrouwbaarheid 27](#_Toc12294980)

[4. Resultaten 28](#_Toc12294981)

[4.1 Vitaliteit (organisatiekracht) 29](#_Toc12294982)

[4.1.1. Aanbod 29](#_Toc12294983)

[4.1.2. Kader 29](#_Toc12294984)

[4.1.3. Accommodatie 29](#_Toc12294985)

[4.1.4. Financiën 29](#_Toc12294986)

[4.1.5. Beleid 30](#_Toc12294987)

[4.1.6. Sfeer/identiteit/cultuur 30](#_Toc12294988)

[4.1.7. Samenwerking/betrokkenheid 30](#_Toc12294989)

[4.2 Maatschappelijke oriëntatie (open club) 30](#_Toc12294990)

[4.2.1. Open cultuur 31](#_Toc12294991)

[4.2.2. Ondernemerszin 31](#_Toc12294992)

[4.2.3. Samenwerking 31](#_Toc12294993)

[4.2.4. Vraaggerichtheid 31](#_Toc12294994)

[4.3 De invloed van vitaliteit op de maatschappelijke oriëntatie 32](#_Toc12294995)

[4.4 Ondersteuningsbehoefte 32](#_Toc12294996)

[4.4.1. Vitaliteit 32](#_Toc12294997)

[4.4.2. Maatschappelijke oriëntatie 33](#_Toc12294998)

[5. Conclusie 33](#_Toc12294999)

[6. Discussie 35](#_Toc12295000)

[6.1. Theoretische relevantie 35](#_Toc12295001)

[6.2. Praktische relevantie 36](#_Toc12295002)

[6.3. Begrenzingen van het onderzoek 37](#_Toc12295003)

[6.4. Suggesties voor vervolgonderzoek 38](#_Toc12295004)

[7. Aanbevelingen 38](#_Toc12295005)

[7.1. Segmenteer verenigingen op basis van huidige vitaliteit (organisatiekracht) en maatschappelijke oriëntatie (open club) 38](#_Toc12295006)

[7.2. Verbind verenigingen aan elkaar én andere sectoren door middel van de ‘bestuurstafel’ 39](#_Toc12295007)

[7.3. Creëren van ‘sportdorpen’ door middel van flexibilisering 40](#_Toc12295008)

[7.4. Verenigingen helpen bij het opstellen en actueel houden van beleidsplan 41](#_Toc12295009)

[Literatuurlijst 41](#_Toc12295010)

[Bijlage 43](#_Toc12295011)

[Bijlage 1. Authenticiteitsverklaring 43](#_Toc12295012)

[Bijlage 2. Zoektermen en hits 44](#_Toc12295013)

[Bijlage 3. Uitnodigingsmail 45](#_Toc12295014)

[Bijlage 4. Interviewschema 46](#_Toc12295015)

[Bijlage 5. Kaarten card sorting methode 48](#_Toc12295016)

[Bijlage 6. Volgorde cart sorting methode 50](#_Toc12295017)

## 1. Inleiding

## Dit afstudeeronderzoek is uitgevoerd bij Sportbedrijf Rheden. Allereerst wordt het projectkader van het onderzoek beschreven, bestaande uit een beschrijving van de stageorganisatie (Sportbedrijf Rheden) en de aanleiding en relevantie. Vervolgens wordt de probleemstelling in kaart gebracht aan de hand van de doelstelling, het onderzoeksmodel, de vraagstellingen en het conceptueel model.

# Projectkader

## 1.1.1. Beschrijving stageorganisatie: Sportbedrijf Rheden

De gemeente Rheden telt zeven dorpen: Velp, Dieren, Rheden, De Steeg, Ellecom, Spankeren en Laag-Soeren. In de gemeente zet Sportbedrijf Rheden zich in om zoveel mogelijk inwoners van de gemeente Rheden sportief en recreatief in beweging te krijgen. Het sportbedrijf werkt hierbij met verschillende partners samen, zoals: Jeugd Sport Fonds, de Gelrepas en Uniek Sporten. Bij Sportbedrijf Rheden kun je terecht voor alles op het gebied van sport zoals: sportaccommodaties en verhuur, informatie over verschillende sporten, overzicht van sportverenigingen, programma's voor sportstimulering en openingstijden en tarieven van sportaccommodaties. Dit onderzoek valt onder de afdeling sportstimulering waarbij twaalf werknemers werkzaam zijn.

## 1.1.2. Aanleiding en relevantie

De verenigingswereld is een veranderlijke en complexe omgeving. Sportverenigingen hebben het in de huidige tijd moeilijk om te blijven bestaan. Het aantal sportverenigingen daalde in 2017 met 676 naar 23.870. Dit terwijl de sportdeelname steeg in 2017 van 61% naar 64% (NOC\*NSF, 2017). Nederlanders bepalen steeds vaker zelf wanneer, waar en met wie ze sporten. Individuele sporten zoals fitness, golf, fietsen en wandelen zijn de afgelopen jaren steeds populairder geworden (Sportzaken, 2017).

Sportverenigingen worden de laatste jaren steeds meer uitgedaagd zich te ontwikkelen. De sterk intern gerichte traditionele cultuur van veel verenigingen komt hierbij onder druk te staan (Mulier Instituut, 2015). De laatste jaren wordt hierbij het ideaalbeeld gepresenteerd van een ‘open’ of ‘vitale’ club. Open en vitale clubs zorgen voor meer betrokkenheid van en een betere relatie met de eigen leden, betrokkenen (ouders, toeschouwers, vrijwilligers), buurt, gemeente en andere stakeholders. Dit leidt tot ledenbinding (behoud/groei), meer leefbaarheid op de club en continuïteit van het bestaansrecht. Een open club is een ontmoetingsplek waar voor iedereen de mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling en betrokkenheid wordt gecreëerd. Gemeenten willen de kracht van sport en clubs gebruiken voor een gezondere samenleving en het verhogen van de leefbaarheid binnen de gemeente, sport wordt hierin gezien als middel (NOC\*NSF, 2017). Een opgave voor veel clubs, maar het biedt ook nieuwe kansen.

Een deel daarvan heeft ondersteuning nodig om beter in te spelen op de eisen van deze tijd. Zo’n 25 jaar geleden werden de eerste initiatieven genomen om sportclubs te ondersteunen bij strategische vragen in de vorm van ondersteuningsprojecten. Het aanbod aan ondersteuning is sindsdien stevig gegroeid en veranderd (Sport & Strategie, 2018). Met de huidige ontwikkelingen in de verenigingswereld is te voorzien is dat de behoefte aan verenigingsondersteuning zich blijft voordoen en blijft veranderen. De effectiviteit van de ondersteuning zou erbij gebaat zijn wanneer meer (lokaal) maatwerk kan worden geboden.

Ook binnen de gemeente Rheden vervullen de verenigingen een belangrijke rol, sport draagt in de gemeente bij aan de gezondheid en sociale cohesie onder de inwoners. Daarom is het belangrijk dat de sportverenigingen vitaal blijven en inspelen op ontwikkelingen in de maatschappij. Sportbedrijf Rheden biedt op dit moment nog weinig verenigingsondersteuning aan de sportverenigingen. Dit komt doordat het sportbedrijf onvoldoende inzicht heeft op welke vlakken het goed en minder goed gaat en waar de knelpunten liggen bij de verenigingen.

Door middel van dit onderzoek wil Sportbedrijf Rheden inzicht krijgen in de vitaliteit van sportverenigingen in de gemeente Rheden zowel organisatorisch, als gelet op hun maatschappelijke oriëntatie. Het onderzoek moet inzicht geven, voor zowel de sportvereniging als de gemeente, op welke thema’s mogelijkheden liggen voor groei, ontwikkeling en versterking van de verenigingen en zodoende helpen bij het formuleren en implementeren van de verenigingsondersteuning aan sportverenigingen. De verenigingsondersteuning moet leiden tot (meer) vitale sportverenigingen die (beter) in staat zijn een sportieve en maatschappelijke bijdrage te leveren aan de gemeente.

## 1.1.3. Afbakening van het onderzoeksproject

Om het onderzoek op een gestructureerde en correcte manier uit te voeren is het belangrijk om het onderzoek af te bakenen door aan te gegeven waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd. Dit zorgt voor een duidelijke structuur van het onderzoek. Het onderzoek vindt plaats binnen de gemeente Rheden. Deze gemeente is een samenvoeging van de volgende zeven plaatsen: Velp, Dieren, Rheden, De Steeg, Ellecom, Spankeren en Laag-Soeren. De gemeente Rheden telt op dit moment 93 actieve sportverenigingen, verdeeld onder de zeven dorpen. De kernbegrippen die bij dit onderzoek centraal staan zijn: vitaliteit (organisatiekracht) en hun maatschappelijke oriëntatie (open club).

# Probleemstelling

De probleemstelling is opgesteld aan de hand van de methodiek van Verschuren en Doorewaard (2007). De probleemstelling bestaat uit drie onderdelen: de doelstelling, het onderzoeksmodel en de vraagstellingen.

## 1.2.1. Doelstelling

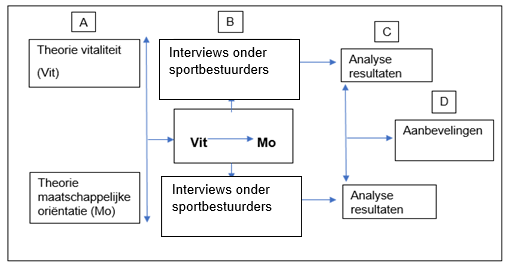
*Doelstelling:*

Het doel van het onderzoek is het doen van aanbevelingen aan Ruud van Dijk van Sportbedrijf Rheden voor het formuleren en implementeren van de verenigingsondersteuning door Sportbedrijf Rheden aan sportverenigingen binnen de gemeente Rheden.

*Door:*

Middels kwalitatief onderzoek onder sportbestuurders inzicht te geven in de invloed van vitaliteit (organisatiekracht) op de maatschappelijke oriëntatie (open club) van sportverenigingen binnen de gemeente Rheden.

## 1.2.2. Onderzoeksmodel

In het onderstaande figuur 1 wordt het onderzoeksmodel voor dit onderzoek weergegeven. Het model, ontwikkeld door Verschuren en Doorewaard (2007), geeft een schematische weergave van het onderzoek weer. Het model bestaat uit vier fasen. Tijdens fase A (de theoretische fase) is de theoretische hoofdvraag beantwoord. Dit is gedaan door deskresearch te doen naar relevante literatuur met betrekking op de twee variabele van dit onderzoek: vitaliteit (onafhankelijk variabele) en maatschappelijke oriëntatie (afhankelijke variabele). De uitkomsten hiervan staan beschreven in het theoretisch kader (hoofdstuk 2). Tijdens fase B (de empirische fase) zijn er interviews afgenomen onder sportbestuurders van sportverenigingen uit de gemeente Rheden, deze fase geeft antwoord op de empirische hoofdvraag. Tot slot zijn tijdens de fases C en D de resultaten geanalyseerd en op basis hiervan aanbevelingen gedaan, deze fase geeft antwoord op de analytische hoofdvraag.

Figuur 1: Onderzoeksmodel

## 1.2.3. Vraagstelling

Voor dit onderzoek zijn verschillende hoofd- en deelvragen geformuleerd.

**Theoretische vraagstelling:**

*Wat is er vanuit de theorie bekend over de invloed van vitaliteit op de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen?*

Deelvragen:

* Wat is vitaliteit en hoe kan je het meten bij sportverenigingen?
* Op welke wijze kunnen sportverenigingen een maatschappelijke bijdrage leveren?
* Hoe verhoudt de vitaliteit van sportverenigingen zich tot de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen?

**Empirische vraagstelling:**

*Wat is volgens sportbestuurders van sportverenigingen in de gemeente Rheden de* *invloed van vitaliteit op de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen in de gemeente Rheden?*

Deelvragen:

* Hoe is het gesteld met de vitaliteit van sportverenigingen in de gemeente Rheden?
* In hoe verre zijn de sportverenigingen in de gemeente Rheden maatschappelijk georiënteerd?
* In hoe verre beïnvloed de vitaliteit van sportverenigingen hun maatschappelijke oriëntatie?
* Wat is de ondersteuningsbehoefte met betrekking tot het verbeteren van de vitaliteit en de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen?

**Analytische vraagstelling:**

*Welke positieve en negatieve punten (handhaaf- en verbeterpunten) met het oog op het formuleren en implementeren van de verenigingsondersteuning door Sportbedrijf Rheden komen naar voren uit de resultaten ten aanzien van de relatie tussen de vitaliteit en maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen?*

# Theoretisch kader

Het theoretisch kader geeft antwoord op de theoretische hoofdvraag en vormt de basis voor het gehele onderzoek. In dit hoofdstuk wordt weergegeven wat er vanuit de theorie bekend is over de variabelen van dit onderzoek: vitaliteit (onafhankelijke variabele) en de maatschappelijke oriëntatie (afhankelijke variabele) van sportverenigingen. Allereerst wordt de methode van het theoretisch kader beschreven en worden de theoretische vraagstellingen nogmaals weergeven. Vervolgens worden de variabelen uiteengerafeld aan de hand van relevante literatuur. Tot slot wordt er een conclusie getrokken die antwoord geeft op de theoretisch hoofdvraag en dit wordt schematisch weergegeven in het definitieve conceptueel model.

## 2.1. Methode literatuuronderzoek

Voor het theoretisch kader is er gezocht naar relevante literatuur met betrekking tot de theoretische vraagstelling. De gebruikte wetenschappelijke artikelen zijn verkregen door gebruik te maken van de zoekmachines/databases: HanQuest, Google Scholar en PubMed. Voor het zoeken naar artikelen is gebruik gemaakt van de volgende zoektermen en zoekcombinaties: vitaliteit, vitaliteit sportverenigingen, maatschappelijke oriëntatie, maatschappelijke oriëntatie sportverenigingen, vitale club en open club. Ook is er gebruik gemaakt van de Engelstalige zoekcombinaties: organizational performance, non-profit sport organisations en voluntary sport clubs. Een volledig overzicht van alle zoektermen en het aantal bijbehorende hits per database zijn weergegeven in bijlage 2.

Ook is er in dit onderzoek, voor het zoeken naar relevante literatuur, gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode. De sneeuwbalmethode is een bekende en beproefde methode voor deskresearch. Daarbij ga je van één goede en relevante informatiebron de gebruikte literatuur na, op zoek naar andere relevante literatuur. Die literatuur bevat op haar beurt weer nieuwe verwijzingen en zo ontstaat een “sneeuwbaleffect” (Hogeschool van Rotterdam, z,d.). Het belangrijkste document waarop de sneeuwbalmethode is toegepast, is: *Vitale clubs voor sport en samenleving* (Mulier Instituut, 2015).

### 2.2. Theoretische vraagstellingen

De theoretische hoofdvraag is aan de hand van de methode van Verschuren en Doorewaard (2007) geformuleerd. De theoretische hoofdvraag van dit onderzoek is:

* *Wat is er vanuit de theorie bekend over de invloed van vitaliteit op de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen?*

Naast de theoretisch hoofdvraag zijn er ook theoretische deelvragen opgesteld. Het beantwoorden van deze deelvragen zal leiden tot het beantwoorden van de theoretische hoofdvraag. De theoretische deelvragen zijn:

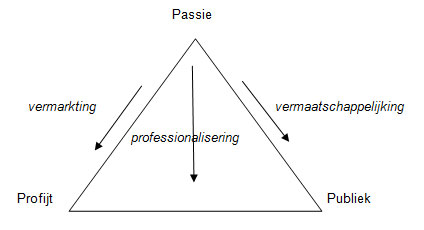
* *Wat is vitaliteit en hoe kan je het meten bij sportverenigingen?* (§2.3)
* *Op welke wijze kunnen sportverenigingen een maatschappelijke bijdrage leveren?* (§2.5)
* *Hoe verhoudt de vitaliteit van sportverenigingen zich tot de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen?* (§2.6)

## 2.3. Vitaliteit (organisatiekracht)

Vitaliteit is de onafhankelijk variabele in dit onderzoek. In deze paragraaf wordt het begrip vitaliteit uiteengerafeld aan de hand van relevante literatuur. Allereerst wordt het begrip gedefinieerd. Vervolgens wordt het toegepast op sportverenigingen. Deze paragraaf geeft antwoord op de deelvraag: *Wat is vitaliteit en hoe kan je het meten bij sportverenigingen?*

### 2.3.1. Vitaliteit (organisatiekracht)

Het begrip vitaliteit staat sinds enkele jaren enorm in de belangstelling. Het woord vitaliteit is afkomstig van het woord vitaal dat belangrijk voor het leven of krachtig betekent (Van Dale, 2014). Deze eigenschappen zijn niet alleen van toepassing op personen, maar ook op organisaties, zoals sportverenigingen. Voor sportverenigingen is vitaliteit al lang een bekend begrip. In 1998 deden Anthonissen en Boessenkool een onderzoek naar de ontwikkelingen bij sportverenigingen. Vitaliteit kwam toen al naar voren als een speerpunt voor sportverenigingen in de toekomst. Vitaliteit werd door hen destijds gedefinieerd als: “*het zich aan kunnen passen c.q. inspelen op maatschappelijke veranderingen en veranderingen in de sportbeleving van leden*” (Anthonissen & Boessenkool, 1998, p. 255).

Jaren later werd het enorme belang van vitaliteit pas echt duidelijk toen de verenigingswereld te maken kreeg met meerdere grote veranderingen. In 2011 bracht Boessenkool in het boek *Sportverenigingen; tussen tradities en ambities* de maatschappelijke veranderingen en de verandering in de sportbeleving van leden in kaart (zie figuur 2). Het afnemende marktaandeel van de sportverenigingen, de toename van professionele dienstverlenende sportorganisaties en verschillende maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat de traditionele cultuur van veel verenigingen onder druk komt te staan en de behoefte aan vitaliteit bij sportverenigingen toeneemt.

Figuur 2: Veranderingen verenigingswereld (Boessenkool, 2011).

De grootste speler op het gebied van vitaliteit in Nederland is het Mulier Instituut. Volgens het Mulier Instituut bestaat vitaliteit bij sportverenigingen uit twee dimensies. De ene dimensie staat voor kracht en energie, oftewel de organisatiekracht van de vereniging. De organisatiekracht is het vermogen van een vereniging om zowel nu als in de toekomst de eigen sport te organiseren voor huidige en potentiële leden. In dit onderzoek wordt de dimensie organisatiekracht relevant geacht als kader voor de onafhankelijke variabele vitaliteit en daarom in sub paragraaf §2.4 verder uitgewerkt. De andere dimensie betreft de maatschappelijke oriëntatie van een vereniging, de mate waarin verenigingen zich richten op maatschappelijke activiteiten, buiten hun bestaande sportaanbod. De dimensie maatschappelijke oriëntatie wordt relevant geacht als kader voor de afhankelijke variabele maatschappelijke oriëntatie en daarom uitgewerkt in sub paragraaf §2.5. Voor het meten van vitaliteit bij sportverenigingen zijn twee meetmethodes bekend, de vitaliteitsindex van het Mulier Instituut en de clubmetingen van het NOC\*NSF. De vitaliteitsindex van het Mulier Instituut is onderdeel van de Verenigingsmonitor en de afgelopen jaren in verschillende gemeenten en regio’s ingezet. Onder andere in de gemeenten Tilburg, Arnhem en Schiedam. De index bestaat uit een matrix waarin vier soorten verenigingen worden onderscheiden: kwetsbare verenigingen (niet tot nauwelijks organisatiekracht en maatschappelijke oriëntatie), krachtige verenigingen (organisatiekrachtig maar hebben geen maatschappelijke oriëntatie), maatschappelijke verenigingen (zijn maatschappelijke georiënteerd, maar geen krachtige organisatie) en vitale verenigingen (organisatiekrachtig en maatschappelijke georiënteerd).

De clubmetingen van het NOC\*NSF is een relatief nieuwe meetmethode. Voorheen bracht het NOC\*NSF de Verenigingsmonitor, waar de vitaliteitsindex een onderdeel van is, samen met het Mulier Instituut uit. Deze is voor het laatst samen met het Mulier Instituut uitgebracht in 2009. Om nog beter te kunnen begrijpen wat er speelt heeft het NOC\*NSF een nieuw platform ontwikkeld genaamd de Sportaanbiedersmonitor, waar de clubmetingen een onderdeel van uitmaakt. Ook de clubmetingen is gebaseerd op de definitie van vitaliteit van het Mulier Instituut, waarbij vitaliteit bestaat uit twee dimensies. De clubmetingen bestaat uit twee metingen waarbij de *Quickscan* de organisatiekracht meet en de *Openclubscan* de maatschappelijke oriëntatie van een sportvereniging.

## 2.3.2. Vitaliteit (organisatiekracht) op basis van vitaliteitsindex Mulier Instituut

In deze paragraaf wordt de vitaliteitsindex van het Mulier Instituut op het gebied van vitaliteit (organisatiekracht) uitgediept. Vitaliteit (organisatiekracht) betreft de mate waarin sportverenigingen nu en in de toekomst in staat zijn om hun sport aan te bieden aan de huidige en potentiële leden. In dit onderzoek wordt de dimensie organisatiekracht relevant geacht als kader voor de onafhankelijke variabele vitaliteit en daarom verder uitgediept. Volgens het Mulier Instituut hebben vijf dimensies invloed op de vitaliteit (organisatiekracht) van een sportvereniging. Deze vijf dimensies zijn: leden, kader, accommodatie, financiën en beleid. Per dimensie zijn er criteria opgesteld waaraan de sportvereniging moet voldoen. Aan hoe meer criteria wordt voldaan, hoe hoger de score en hoe vitaler de vereniging.

## Leden

De leden vormen een belangrijke schakel binnen de sportvereniging. In 2017 bedroeg het aantal leden- en lidmaatschappen bij NOC\*NSF (van alle aangesloten sportbonden) 5.194.000. Ten opzichte van 2016 was dit een daling van 44.000. Dit terwijl, zoals eerder beschreven, in 2017 de sportparticipatie juist verder steeg naar 64%. Deze stijging heeft te maken met de stijgende populariteit van individuele/ongeorganiseerde sporten. In 2017 bestond de top vijf, van de top tien meest beoefende sporten, uit allemaal individuele/ongeorganiseerde sporten (NOC\*NSF, 2017).

Voor de dimensie leden heeft het Mulier Instituut daarom een vijftal criteria opgesteld. Er moet een verwachting zijn dat het ledental groeit of gelijk blijft, het ledental van de afgelopen jaren moet stabiel of groeiend zijn, het ledental moet geen bedreiging vormen voor de toekomst, er moet groeiambitie zijn en de opkomst op trainingen, instuiven en toernooien moet hoog zijn. Uit de Verenigingsmonitor van het Mulier Instituut uit 2016 bleek dat bij een vijfde van de sportverenigingen het aantal leden groeide. Dit was voornamelijk het geval bij teamsporten, de grotere verenigingen (meer dan 100 leden) en de verenigingen met een eigen accommodatie.

## Kader

Het kader binnen de sportvereniging bestaat uit vrijwilligers die zich inzetten voor de vereniging. Denk hierbij aan de trainers, leiders en bestuursleden (Kalmthout & Romijn, 2013). Het woord vrijwilliger zegt het al, deze mensen voeren taken binnen de club op vrijwillige basis uit. Hoewel er voor sommige functies sprake is van professionalisering (coaches, instructeurs), draaien sportverenigingen in Europa vooral op vrijwilligers. In Nederland verricht 18% van de volwassen bevolking vrijwilligerswerk bij een sportvereniging. Het EU-gemiddelde bedraagt 7% (Kalmthout & Romijn, 2013).

Bij de dimensie kader moet de sportvereniging voldoen aan een vijftal criteria. Er moeten voldoende trainers en vrijwilligers zijn. De aanwezige trainers/coaches/begeleiders moeten voldoende gekwalificeerd zijn. Er moeten nauwelijks vacatures zijn voor betaalde medewerkers en er moet een actueel vrijwilligersbeleid op papier staan. Uit de Verenigingsmonitor van het Mulier Instituut uit 2016 bleek dat 86% van de ondervraagden sportverenigingen beschikken over voldoende vrijwilligers. Het zijn voornamelijk de kleine verenigingen die over voldoende vrijwilligers beschikken en niet op zoek zijn naar vrijwilligers.

## Accommodatie

Nederland heeft één sportaccommodatie per 835 inwoners. Meer dan 80% van de overheidsmiddelen besteed aan sport gaat naar de bouw, het onderhoud, het beheer en de exploitatie van sportaccommodaties. Deze inzet komt vrijwel volledig van gemeenten. In geld uitgedrukt zijn de sportaccommodaties hiermee verreweg het belangrijkste instrument dat wordt ingezet om de sportdeelname te verhogen (Mulier Instituut, 2016). Een sportvereniging heeft een accommodatie nodig om haar sport aan te kunnen bieden.

Voor de dimensie accommodatie heeft het Mulier Instituut vier criteria opgesteld. De accommodatie moet in goede staat zijn, de financiering/huur/onderhoud moet naar wens zijn, de accommodatie moet naar de behoefte beschikbaar zijn en er moet voldoende tijd beschikbaar zijn in de toekomst. Uit de Verenigingsmonitor van het Mulier Instituut uit 2016 kwam naar voren dat accommodatie een van de organisatie dimensies is waarop sportverenigingen goed scoren. Over het algemeen hebben verenigingen het idee dat ze met de huidige accommodatie de komende jaren vooruit kunnen.

## Financiën

De financiële situatie van de vereniging vormt een belangrijke schakel in de vitaliteit. Een goede of slechte financiële situatie heeft een sterkte invloed op het bestaan en de mogelijkheid voor ontwikkeling. De belangrijkste inkomsten voor clubs komen uit contributie, kantinebestedingen en sponsoring/reclame. Vooral clubs zonder eigen accommodatie en eigen kantine zijn sterk afhankelijk van de contributie-inkomsten. Clubs geven het meest uit aan accommodatiekosten, bondsafdrachten en overig/diversen. Voor clubs met een eigen accommodatie en kantine zijn de kantine-inkopen en energielasten behoorlijke uitgaven.

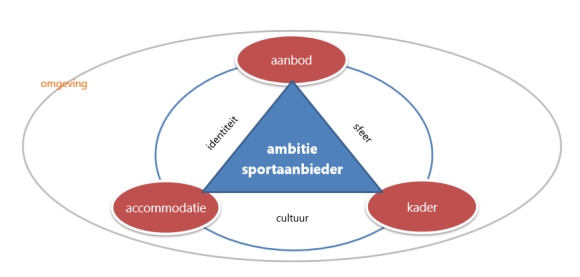
Bij de dimensie financiën moet de sportvereniging voldoen aan vier criteria. De financiële positie moet gezond zijn, er moet jaarlijks een positief resultaat geboekt worden, er moet in de begroting ruimte zijn voor tegenvallers en er moet een actueel financieel merenjarenplan bestaan. Uit de Verenigingsmonitor van het Mulier Instituut uit 2016 bleek dat sportverenigingen over het algemeen positief zijn over de financiële positie van de club. Twee derde van de clubs maakt zich weinig zorgen over de financiële toekomst. Voor een derde van de clubs worden financiële acties belangrijker. De clubs die zich zorgen maken, hebben vaker de contributie verhoogd en vinden financiële acties erg belangrijk omdat de mogelijkheden uit bijvoorbeeld kantine-opbrengsten en andere activiteiten op de accommodatie voor hen minder zijn.

## Beleid

Om op allerlei ontwikkelingen te kunnen inspelen zullen verenigingen kennis hiervan moeten nemen en op basis van deze kennis beslissingen nemen met betrekking tot hun toekomst. Hiervoor is het opstellen van een beleidsplan noodzakelijk. Het schrijven van beleid is niet een eenmalige aangelegenheid, maar een dergelijk plan moet regelmatig worden bijgesteld en aangepast aan nieuwe ontwikkelingen. Een goed beleid zorgt ervoor dat er makkelijker keuzes kunnen worden genomen en de te maken keuzes beter kunnen worden onderbouwd, het maakt duidelijk naar leden en anderen wat je wilt, het bepaalt de vorm van organisatie en het zorgt voor duidelijke richtlijnen (SportService Zwolle, z,d.).

Voor de dimensie beleid heeft het Mulier Instituut een vijftal criteria opgesteld. De plannen/doelstelling(en) en de taakomschrijving van de functies moeten op papier staan. Er moet draagvlak zijn onder het bestuur en de leden voor de visie en er moet een goede samenwerking zijn tussen het bestuur, commissies en vrijwilligers. Ook moet het bestuur jaarlijks peilen wat er leeft onder de leden. Uit de Verenigingsmonitor van het Mulier Instituut uit 2016 bleek dat de grote sportverenigingen beleidsmatiger werken, dan de kleine verenigingen, en vaker een goed beleid hebben.

### 2.3.3. Vitaliteit (organisatiekracht) op basis van clubmetingen NOC\*NSF

In deze paragraaf wordt de meetmethode, voor vitaliteit (organisatiekracht) bij sportverenigingen, clubmetingen van het NOC\*NSF behandeld. In dit onderzoek wordt de dimensie organisatiekracht relevant geacht als kader voor de onafhankelijke variabele vitaliteit en daarom is het voor dit onderzoek interessant om ook deze meetmethode uit te diepen. Het NOC\*NSF heeft de dimensies gebaseerd op de Gouden Driehoek uit de Sportagenda. De Gouden Driehoek is een driehoeksverhouding tussen de dimensies aanbod, kader en accommodatie (zie figuur 3). Sportverenigingen die erin slagen om de gouden driehoek in balans te krijgen en te houden, slagen er volgens het model als geen ander in om bestaande leden en sporters langdurig aan zich te binden (Sportagenda+, 2017). Deze drie dimensies vormen de basis van de clubmetingen. Naast deze drie dimensies zijn er volgens het NOC\*NSF nog vier andere dimensies die invloed hebben op de vitaliteit (organisatiekracht) van een sportvereniging. Dit zijn: beleid, sfeer/identiteit/cultuur, financiën en samenwerking/betrokkenheid. Net als het Mulier Instituut heeft het NOC\*NSF per dimensie criteria opgesteld waaraan een vereniging moet voldoen.

Figuur 3: Gouden Driehoek (Sportagenda+, 2017).

## Aanbod

De activiteiten die clubs aanbieden zijn in de eerste plaats gericht op de eigen leden. Investeringen in het aanbod helpen clubs volgens het NOC\*NSF om hun vitaliteit (organisatiekracht) te verhogen. Hierbij is het belangrijk om te investeren in sport/spel activiteiten voor specifieke doelgroepen en ook activiteiten te organiseren die niet sport gerelateerd zijn voor nieuwe leden. Het NOC\*NSF heeft voor deze dimensie vijf criteria opgesteld. Allereerst moet de vereniging een aanbod hebben en bezig zijn met het vernieuwen en verbeteren van het aanbod. Ook moet de vereniging bezig zijn met het opzetten van aanvullende diensten, zoals de niet sport gerelateerde activiteiten, activiteiten voor nieuwe doelgroepen en voor (potentiële) nieuwe leden.

Ook moet de sportvereniging bezig zijn met het flexibiliseren van de lidmaatschappen/contributievormen. Sportverenigingen hanteren veelal lidmaatschappen met vaste jaarcontributies. Deze traditionele vorm van beprijzen past steeds minder goed bij de beleving van (potentiële) leden. In navolging van diverse sectoren moet ook de sportsector volgens het NOC\*NSF moeten overgaan op meer flexibele contributievormen, waarbij leden afnemen en betalen naar eigen behoefte (Sportaanbiedersmonitor, 2018).

## Kader

Het NOC\*NSF maakt onderscheid in arbitrerend, bestuurlijk en sporttechnisch kader. Voldoende en gekwalificeerd arbitrerend, bestuurlijk en sporttechnisch kader is volgens het NOC\*NSF onmisbaar om de sportparticipatie in Nederland op peil te houden en te vergroten. Om meer zicht te krijgen op het kader heeft het NOC\*NSF samen met de sportbonden de *Sportkadermonitor* opgericht, bestaande uit: arbiters, juryleden, officials, bestuurders (voorzitter/secretaris), trainer-coaches, instructeurs en begeleiders. De belangrijkste uitkomsten uit de Sportkadermonitor van 2017/2018 waren dat het bestuurlijk kader zich vooral wil ontwikkelen op het gebied van samenwerking met andere sportverenigingen en visie- en beleidsontwikkeling. De sporttechnische kaderleden willen zich vooral ontwikkelen op het gebied van sporttechniek en de arbiters willen zich vooral ontwikkelen in het goed leiden van wedstrijden en het leren begeleiden van andere arbiters (NOC\*NSF, 2015).

Voor de clubmetingen heeft het NOC\*NSF vijf criteria opgesteld bij de dimensie kader. De sportvereniging moet beschikken over voldoende vrijwilligers, geen vacatures hebben voor betaald personeel en het gros van de vrijwilligers moet het werk met plezier doen. In de commissies en besturen moet leden met verschillende leeftijden en achtergronden vertegenwoordigd zijn en de sportvereniging moet bezig zijn met het opleiden/verbeteren van het personeel.

## Accommodatie

Veel sportaccommodaties worden voor uiteenlopende sporten gebruikt en moeten voldoen aan alle eisen die voor het beoefenen van die sporten worden gesteld. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de hoogte van het plafond, ruimte rondom het speelveld, kwaliteit van de vloer, etc. NOC\*NSF werkt nauw samen met accommodatiespecialisten van sportbonden om de kwaliteit van de sportinfrastructuur in Nederland te waarborgen. Een goede accommodatie is van groot belang voor een prettige sportbeoefening, de veiligheid van leden en bezoekers en vooral ook voor sfeer en ontmoeting van leden. Accommodatiebeleid is daarom een dimensie die invloed heeft op de vitaliteit (organisatiekracht) van verenigingen en aandacht van een vereniging vraagt (Sportaanbiedersmonitor, 2018).

Voor de dimensie accommodatie heeft het NOC\*NSF vier criteria opgesteld voor sportverenigingen. De sportvereniging moet plannen hebben met betrekking tot de toekomst van de accommodatie. Daarnaast moeten er naast de reguliere activiteiten ook andere activiteiten georganiseerd worden. Ook moet de sportvereniging bezig zijn met duurzaamheid en op de hoogte zijn van de nieuwe regelingen.

## Financiën

Om financieel een vitale club te worden is het volgens het NOC\*NSF van belang dat de club voldoende ruimte heeft voor onverwachte uitgaven, een sluitende begroting heeft en eenvoudig nieuwe financiële middelen kan vinden. Uit de Sportaanbiedersmonitor 2018 van het NOC\*NSF bleek dat veel clubs positief zijn over de financiële positie en toekomstverwachting. Meer clubs, ten opzichte van 2015, beschrijven de huidige financiële positie als gezond. Dezelfde trend is te zien bij de toekomstverwachting van de financiële positie. Ook zijn de financiële zorgen met betrekking tot stijgende kosten, afnemende subsidie en dalende inkomsten afgenomen, maar de zorgen met betrekking tot reserveren voor groot onderhoud en nieuwbouw is toegenomen.

## Beleid

Volgens het NOC\*NSF moet een club duidelijk hebben waar de club heen wil en wat die uiteindelijk wil bereiken. Om deze ambitie(s) te verwezenlijken, moet de club vanuit haar eigen kracht, rekening houdend met haar eigen identiteit, sfeer en cultuur hier richting aan geven in het beleid. Wanneer een club weet waar die voor staat en waar die voor gaat, kan die club beter en proactief inspelen op kansen en bedreigingen die zich in zijn omgeving voordoen.

Volgens het NOC\*NSF is het beleid bij sportvereniging met een hoge vitaliteit (organisatiekracht) gericht op een goede samenwerking met alle betrokkenen (Sportaanbiedersmonitor, 2015). Hiervoor heeft het NOC\*NSF drie criteria opgesteld. De sportvereniging moet beschikken over een duidelijke missie en visie voor de lange termijn, waar zowel het bestuur als de leden achter staan. Ieder jaar moeten alle bestuurders, commissies en vrijwilligers worden begeleid om de missie en visie van de sportvereniging verder uit te voeren. Ook moeten de functies, taken en verantwoordelijkheden voor iedereen helder zijn.

## Sfeer/identiteit/cultuur

Op de dimensie sfeer/identiteit/cultuur moet een vereniging voldoen aan drie criteria. De leden moeten zich welkom en betrokken voelen bij de vereniging. De sfeer binnen de vereniging moet goed zijn en de vereniging moet toegankelijk zijn voor nieuwe/potentiele leden. Volgens het NOC\*NSF draagt een goede sfeer/identiteit/cultuur enorm bij aan een gezond sportklimaat.

Vanaf 2012 is het NOC\*NSF gestart met het landelijke actieplan ‘Naar een veiliger sportklimaat’ om de sfeer/identiteit/cultuur te verbeteren bij verenigingen. Er is veel aandacht besteed aan hoe sportbestuurders verschillende rollen kunnen pakken om een goede clubcultuur neer te zetten of hoe trainers op een positieve en pedagogische manier kinderen kunnen trainen en coachen. Deze dimensie draagt dus volgens het NOC\*NSF ook bij aan de vitaliteit (organisatiekracht) van verenigingen (Alles over Sport, 2015).

## Samenwerking/betrokkenheid

### Volgens het NOC\*NSF is samenwerking/betrokkenheid ook een belangrijke dimensie voor de vitaliteit (organisatiekracht) van verenigingen (Sportaanbiedersmonitor, 2015). Het NOC\*NSF stelt aan deze dimensie drie criteria in de clubmetingen: goede samenwerking binnen de vereniging, goede samenwerking met andere verenigingen ,goede samenwerking met de buurt en de vereniging moet maatschappelijk betrokken zijn. Door een goede samenwerking/betrokkenheid kan een vereniging meer sportaanbod realiseren en beter inspelen op de wensen en behoeften van zowel leden als niet-leden, wat bijdraagt aan een betere vitaliteit (organisatiekracht).

### 2.4.3. Overeenkomsten/verschillen vitaliteitsindex en clubmetingen

De vitaliteitsindex en clubmetingen hebben veel overeenkomsten op het gebied van vitaliteit (organisatiekracht). Beide meetinstrumenten hebben veel dezelfde dimensies en criteria. De dimensies: kader, accommodatie, financiën en beleid komen overeen. Om een duidelijk overzicht te geven van de overeenkomsten/verschillen zijn deze hieronder schematisch weergeven in een tabel.

|  |  |
| --- | --- |
| Vitaliteitsindex | Clubmetingen |
| Leden   * Verwachting dat ledental groeit of gelijk blijft * Stabiel of groeiend ledental afgelopen jaren * Aanwezigheid van groeiambitie * De opkomst op trainingen, instuiven en toernooien is hoog | **Aanbod**   * Activiteitenaanbod * Ontwikkelen (nieuw) sportaanbod * Kwaliteit (verbeteren) sportaanbod * Opzetten van aanvullende diensten * Flexibiliseren van lidmaatschappen/ contributievormen |
| Kader   * Voldoende vrijwilligers * Voldoende trainers * Voldoende gekwalificeerde trainers/coaches/begeleiders * Nauwelijks vacatures voor betaalde medewerkers * Actueel vrijwilligersbeleid (op papier | **Kader**   * Voldoende vrijwilligers * Geen vacatures voor betaalde medewerkers * Vrijwilligers doen het werk met plezier * In commissies en besturen zijn leden met verschillende leeftijden en achtergronden vertegenwoordigd * Opleiding/verbetering van technisch kader/personeel |
| Accommodatie   * Accommodatie in goede staat * Financiering/huur/onderhoud is naar wens * Accommodatie is naar behoefte beschikbaar * Voldoende tijd beschikbaar in de toekomst | **Accommodatie**   * Toekomstplan * Meerdere activiteiten * Duurzaamheid * Op de hoogte van regelingen |
| Financiën   * Gezonde financiële positie * Jaarlijks een positief resultaat * Ruimte in de begroting voor tegenvallers * Er bestaat een actueel financieel meerjarenplan | **Financiën**   * Ruimte voor onverwachte uitgaven * Jaarlijks sluitende begroting * Weet nieuwe financiële middelen te vinden |
| Beleid   * Recente (afgelopen 4 jaar) plannen/doelstelling op papier * Aanwezigheid van draagvlak onder bestuur en leden voor visie * Goede samenwerking tussen bestuur, commissies en vrijwilligers * Het bestuur peilt jaarlijks onder de leden wat er leeft * Taakomschrijving functies op papier | **Beleid**   * Duidelijk missie en visie voor de lange termijn * Begeleiding uitdragen missie en visie * Functies, taken en verantwoordelijkheden zijn helder |
|  | **Sfeer/identiteit/cultuur**   * Leden voelen zich welkom en betrokken * De sfeer binnen de vereniging is goed * De vereniging is toegankelijk voor nieuwe/potentiele leden |
|  | **Samenwerking/betrokkenheid**   * Goede samenwerking binnen de vereniging * Goede samenwerking met andere verenigingen * Goede samenwerking met de buurt * Maatschappelijk betrokken |

Tabel 1*: Overeenkomsten/verschillen vitaliteitsindex en clubmetingen*

Zoals in de tabel is af te lezen is zit het verschil in de dimensies: aanbod, sfeer/identiteit/cultuur en samenwerking/betrokkenheid. De clubmetingen van het NOC\*NSF lijkt beter rekening te houden met de laatste ontwikkelingen in de verenigingswereld. Daarnaast geeft de clubmetingen meer specifieke/duidelijkere informatie van de score per dimensies. Dit komt door een verschil in de uitkomsten van beide meetinstrumenten. Bij de vitaliteitsindex bestaan de uitkomsten uit een matrix waarin vier segmenten worden onderscheiden: kwetsbare verenigingen, krachtige verenigingen, maatschappelijke verenigingen en vitale verenigingen. Bij de clubmetingen krijgen de vereniging en de gemeente inzicht in de resultaten per dimensie. Hierdoor kunnen de vereniging en gemeente beter zien op welk gebied ondersteuning nodig is. Het kader van de clubmetingen zal dus, ten aanzien van het theoretisch kader voor vitaliteit (organisatiekracht), als basis gehanteerd worden in het empirische gedeelte van dit onderzoek.

## 2.5. Maatschappelijke oriëntatie (open club)

In deze paragraaf worden de vitaliteitsindex van het Mulier Instituut en de clubmeting van het NOC\*NSF met elkaar vergleken op het gebied van maatschappelijke oriëntatie. Dit is gedaan door allereerst in kaart te brengen op welke wijze sportverenigingen een maatschappelijke bijdrage kunnen leveren. Vervolgens is de maatschappelijke oriëntatie uiteengerafeld door te kijken welke dimensies en criteria volgens de vitaliteitsindex en de clubmetingen hieronder vallen. Tot slot worden de overeenkomsten en verschillen uitgelicht. Deze paragraaf geeft antwoord op de deelvraag: *Op welke wijze kunnen sportverenigingen een maatschappelijke bijdrage leveren?*

### 2.5.1. Maatschappelijke oriëntatie (open club)

Zoals eerder beschreven zijn er de laatste jaren veel ontwikkelingen waardoor de druk op verenigingen toeneemt zoals: vermarkting, professionalisering en vermaatschappelijking. Vooral de vermaatschappelijking, waarbij sport als middel wordt gezien om doelstellingen te bereiken, zorgt voor veel extra druk bij de verenigingen. Vermaatschappelijking komt mede doordat uit de wetenschap steeds meer positieve effecten van sport naar voren komen. In 2013 werd het Human Capital Model ontwikkeld door Bailey waarin al maar liefst 79 effecten van bewegen worden benoemd, ingedeeld op basis van zes kernwaarden: fysieke waarde, emotionele waarde, sociale waarde, persoonlijke waarde, intellectuele waarde en financiële waarde (zie figuur 4).

Figuur 4: Het Human Capital Model van Bailey (Kenniscentrumsport, z,d.).

Lichaamsbeweging heeft een positieve invloed op de gezondheid en vermindert de kans op deze ziekten (fysieke waarde). Lichaamsbeweging is ook van invloed is op iemands emotioneel welzijn, vooral bij kinderen en jongeren (emotionele waarde). Sport en bewegen biedt een positief sociaal klimaat dat het mogelijk maakt sociale vaardigheden te ontwikkelen, om vrienden te maken en daarmee het sociale netwerk uit te breiden (sociale waarde). Sport en bewegen kan van invloed zijn op iemands karakter. Het heeft effect op bijvoorbeeld assertiviteit, zelfbeheersing, enthousiasme en sociale vaardigheden (persoonlijke waarde). Lichaamsbeweging leidt een toename van bloedtoevoer in de hersenen, waardoor je onder andere alerter wordt en de hersenontwikkeling wordt gestimuleerd (intellectuele waarde). Tot slot leidt sport en bewegen tot het verwerven van allerlei waarden die mensen uiteindelijk verantwoordelijker, competitiever en productiever maken (financiële waarde) (Kenniscentrumsport, z,d,).

Sportverenigingen kunnen als sport- en beweegaanbieder dus een enorme maatschappelijke rol vervullen, ziet ook de Nederlandse overheid. In het Sportakkoord van 2018 ‘Sport verenigt Nederland’ heeft de sportvereniging een centrale rol. Het akkoord kent zes ambities waarbij de sportvereniging bij vijf van de zes ambities de grootste en ook meest waardevolle aanbieder is. De overheid wil dat sport- en beweegaanbieders hun waardevolle rol vervullen, om zo veel mogelijk mensen in Nederland met plezier laten sporten en bewegen (Rijksoverheid, 2018).

### 2.5.2. Maatschappelijke oriëntatie (open club) op basis van vitaliteitsindex Mulier Instituut

In deze paragraaf wordt de vitaliteitsindex van het Mulier Instituut op het gebied van maatschappelijke oriëntatie (open club) uitgewerkt. Maatschappelijke oriëntatie betreft de mate waarin verenigingen zich richten op maatschappelijke activiteiten, buiten hun bestaande sportaanbod. De dimensie maatschappelijke oriëntatie wordt relevant geacht als kader voor de afhankelijke variabele maatschappelijke oriëntatie en daarom in deze paragraaf uitgewerkt. Volgens het Mulier Instituut bestaat de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen uit twee dimensies: maatschappelijke intentie (willen) en maatschappelijk activiteit (doen).

## Intentie (willen) en activiteit (doen)

Maatschappelijke intentie staat voor de houding van verenigingen ten opzichte van een actieve bredere maatschappelijke rol. De verenigingen moet van plan zijn een bredere maatschappelijke functie op zich te nemen. Maatschappelijk actief staat voor de mate waarin verenigingen actief een maatschappelijke rol vervullen. Wat ondernemen, organiseren verenigingen in het kader van een bredere maatschappelijke functie.

De index maatschappelijke oriëntatie geeft de mate aan waarin de vereniging zich op maatschappelijke activiteiten of taken richt. De index bestaat uit twee dimensies: maatschappelijke intentie (willen) en maatschappelijk actief (doen). Hoe hoger de score, hoe meer de sportverenigingen maatschappelijk georiënteerd is.

### 2.5.3. Maatschappelijke oriëntatie (open club) op basis van clubmetingen NOC\*NSF

De clubmeting meet de maatschappelijk oriëntatie van een vereniging aan de hand van de Openclubscan. Hoe hoger de vereniging hierop scoort hoe meer de vereniging maatschappelijk georiënteerd is. Het NOC\*NSF heeft vier dimensies opgesteld die invloed hebben op de maatschappelijke oriëntatie: open cultuur, ondernemerszin, samenwerking en vraaggerichtheid.

## Open cultuur

Bij een open cultuur moet de vereniging goed weten wat voor vereniging je wil zijn en wat je wil uitstralen. De vereniging moet bewust de blik naar buiten willen richten. Uit de Sportaanbiedersmonitor van 2015 bleek dat een open cultuur zorgt voor meer leden. Bij de dimensie open cultuur moet de vereniging voldoen aan vijf criteria. Er moet groei ambitie zijn naar sportende niet-leden, er moeten nieuwe sport/spel activiteiten worden geïntroduceerd voor diverse groepen en extra activiteiten om leden te werven en/of te behouden. Daarnaast moeten er speciale activiteiten worden georganiseerd om niet-leden aan te trekken en moet de vereniging open/toegankelijk zijn voor niet-leden.

## Ondernemerszin

Ondernemerszin zegt iets over de mentaliteit van de vereniging. Hierbij is bewust gekozen voor de benaming ondernemerszin en niet voor ondernemerschap, want dat veronderstelt dat het om geld draait. Bij de dimensie ondernemerszin moet de vereniging voldoen aan drie criteria. Allereerst moet de vereniging de betrokkenen stimuleren tot sporten. Vervolgens moet de vereniging betrokken zijn bij duurzame activiteiten. En tot slot moeten er ook andere activiteiten in de kantine worden georganiseerd.

## Samenwerking

De dimensie samenwerking is ook van belang voor de maatschappelijk oriëntatie (open club) van de vereniging. Uit de Sportaanbiedersmonitor van 2018 bleek dat ten opzichte van 2015 verenigingen steeds vaker zijn gaan samenwerken met organisatie uit andere sectoren. De belangrijkste overwegingen om te gaan samenwerken zijn dat het zorgt voor goede PR en het wordt gezien als de maatschappelijke taak van de vereniging (Sportaanbiedersmonitor, 2018). Er moet bij deze dimensie worden voldaan aan vier criteria. De vereniging moet bezig zijn met sportbonden en/of nauwbetrokkenen en niet-leden. De vereniging moet gebruik make van aanbod/activiteiten die door een andere zijn georganiseerd, er moet samengewerkt worden met andere sectoren en er moet samengewerkt worden om de basis te versterken.

## Vraaggerichtheid

Vraaggerichtheid zegt iets over of de vereniging rekening houdt met de leden en de omgeving daarbuiten. Bij de dimensie vraaggerichtheid moet de vereniging voldoen aan drie criteria. Allereerst moet het bestuur elk jaar onder de leden peilen wat er leeft. Vervolgens moet de vereniging weten wat er leeft in de buurt door middel van onderzoek naar wensen en behoeften. En tot slot moet er systematisch worden nagegaan wat de belangrijkste redenen zijn dat leden hun lidmaatschap beëindigen (Sportaanbiedersmonitor, 2015).

### 2.5.4. Overeenkomsten/verschillen vitaliteitsindex en clubmetingen

In tegenstelling tot de organisatiekracht zit er wel een groot verschil tussen de vitaliteitsindex en clubmetingen op het gebied van de maatschappelijke oriëntatie (open club). Bij de vitaliteitsindex hoeft een vereniging maar aan twee dimensies en een aantal criteria te voldoen. Een vereniging moet volgens de vitaliteitsindex een maatschappelijke intentie (willen) hebben en maatschappelijk actief (doen) zijn. De clubmetingen is hierin strenger en heeft vier dimensies opgesteld. De verveningen moeten aan criteria voldoen op het gebied van: open cultuur, ondernemerszin, samenwerking en vraaggerichtheid. Om een duidelijk overzicht te geven van de overeenkomsten/verschillen zijn deze hieronder schematisch weergeven in een tabel.

|  |  |
| --- | --- |
| Clubmetingen | Vitaliteitsindex |
| Open cultuur   * Groei ambitie naar sportende niet leden * Introduceren van nieuwe sport/spel activiteiten voor diverse groepen * Extra sportieve of niet sportieve activiteiten om leden te werven of te behouden * Speciale activiteiten om sportende niet-leden aan te trekken * De vereniging is zeer open/toegankelijk voor niet-leden | **Intentie**   * Houding van de vereniging ten opzichte van een actieve bredere maatschappelijke rol * Plannen voor een bredere maatschappelijke functie |
| Ondernemerszin   * Vereniging stimuleert betrokkenen tot sporten * Vereniging is betrokken bij duurzame activiteiten * Er worden andere activiteiten in de kantine georganiseerd | **Activiteit**   * Mate waarin de vereniging actief een maatschappelijke rol vervult * Ondernomen of actuele activiteiten voor een bredere maatschappelijke rol |
| Samenwerking   * De vereniging is bezig met sportbonden en/of nauwbetrokkenen en niet-leden * De verenging maakt gebruik van aanbod/activiteiten die door andere zijn georganiseerd * Werkt samen met andere sectoren * Werkt samen vooral om de basis te versterken |  |
| Vraaggerichtheid   * Het bestuur peilt elk jaar onder leden wat er leeft * Vereniging weet wat er leeft in de buurt (doet onderzoek naar wensen en behoeften) * Er wordt systematisch nagegaan wat de belangrijkste redenen zijn dat leden hun lidmaatschap beëindigen |  |

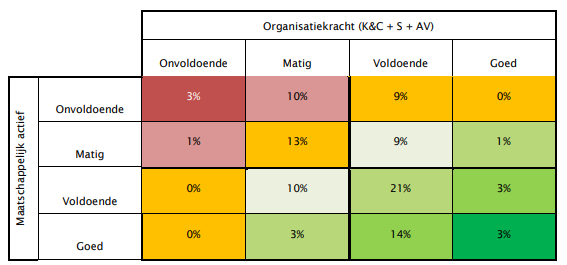
Tabel 2*: Overeenkomsten/verschillen vitaliteitsindex en clubmetingen*

Ook op het gebied van maatschappelijke oriëntatie (open club) lijkt de clubmetingen de beste optie te zijn. Zoals eerder beschreven neemt de maatschappelijke druk op verenigingen toe dankzij vermaatschappelijking, waarbij sport als middel wordt gezien om doelstellingen te behalen en zijn de verenigingen de meest waardevolle aanbieders. Daarom is het van belang dat er zo veel mogelijk informatie wordt verzameld over de maatschappelijke oriëntatie (open club) van verenigingen. De clubmetingen van het NOC\*NSF geven verengingen en gemeentes veel meer informatie en geven beter inzicht in de score per dimensie. Het kader van de clubmetingen zal dus, ten aanzien van het theoretisch kader voor maatschappelijke oriëntatie (open club), als basis gehanteerd worden in het empirische gedeelte van dit onderzoek.

## 2.6. Invloed van vitaliteit op de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen

In deze paragraaf wordt gekeken wat er vanuit de theorie bekend is over de invloed van vitaliteit op de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen. Dit wordt gedaan door de resultaten te bekijken van de Vitaliteitsindex Arnhem 2016 en de Sportaanbiedersmonitor 2015. Deze paragraaf geeft antwoord op de deelvraag: *Hoe verhoudt de vitaliteit van sportverenigingen zich tot de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen?*

### 2.6.1. Vitaliteitsindex Arnhem 2016

De gemeente Arnhem heeft in samenwerking met het Mulier Instituut de Verenigingsmonitor Arnhem 2016 uitgebracht. De gemeente Arnhem wou ook inzicht krijgen in de ontwikkeling van het sportverenigingsleven in Arnhem op het gebied van vitaliteit en de maatschappelijke oriëntatie. Aan de verenigingsmonitor hebben 72 verenigingen mee gedaan. In het onderstaande figuur zijn de resultaten te zien van de verenigingsmonitor.

Figuur 5: Resultaten Verenigingsmonitor Arnhem 2016 (Kalmthout & Romijn, 2016).

Uit de resultaten bleek dat slechts twee verenigingen goed scoorden op zowel organisatiekracht als maatschappelijke oriëntatie. Ongeveer 40% van de verenigingen bleek als een sterke maatschappelijke vereniging te worden beschouwd. Wat betekent dat de vereniging op zowel organisatiekracht als maatschappelijk oriëntatie een voldoende scoort. Een kwart van de verenigingen scoorde op zowel organisatiekracht als maatschappelijk oriëntatie slecht. Dit zijn de zogenaamde kwetsbare verenigingen. Ruim een op de tien verenigingen was te benoemen als een maatschappelijk actieve verenigingen. Deze verenigingen zijn voldoende tot goed maatschappelijk actief, maar hebben hun organisatie niet goed op orde. Een vijfde van de verenigingen is sterk. Zij scoorden een voldoende tot goed op organisatiekracht, maar waren niet of nauwelijks maatschappelijk actief (Kalmthout & Romijn, 2016).

Uit de verenigingsmonitor blijkt dus dat wanneer het op orde hebben van de organisatiekracht van verenigingen als een voorwaarde wordt gezien om een maatschappelijke functie te vervullen, dat dan bij een tiende van de verenigingen de maatschappelijke oriëntatie mogelijk nog zou worden verhoogd. Deze verenigingen zijn voldoende of goed organisatorisch sterk, maar scoren matig op maatschappelijke activiteit.

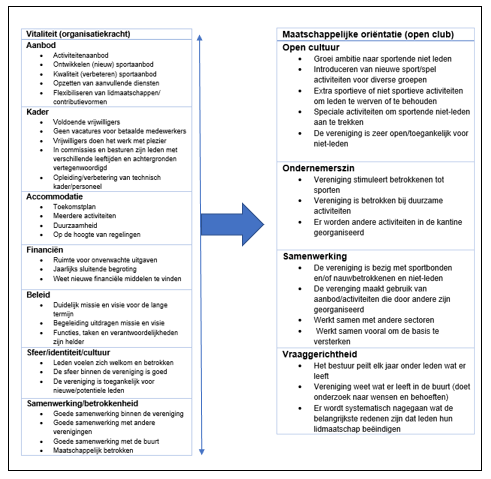
### 2.6.2. Sportaanbiedersmonitor 2015

De Sportaanbiedersmonitor uit 2015 van het NOC\*NSF is de eerste rapportage van de vernieuwde Sportaanbieders monitor. De Sportaanbiedersmonitor (voorheen Verenigingsmonitor) is een monitor die tweejaarlijks aan een groep sportverenigingen in Nederland wordt voorgelegd. Uit de Sportaanbiedersmonitor van 2015 bleek ook dat er een verband is tussen vitaliteit en maatschappelijke oriëntatie. De Quickscan en de Openclubscan zijn van invloed op elkaar. Dit betekent dat hoe meer de basis op orde is bij een club, hoe opener een club is. Hoe sterker de basis, hoe groter de kans dat deze aanbieder ook open is. Volgens de Sportaanbiedersmonitor is de maatschappelijke oriëntatie een uitbreiding op de organisatiekracht.

## 2.7. Conclusie

In de conclusie wordt aan de hand van het theoretisch kader antwoord gegeven op de theoretische hoofdvraag. De theoretische hoofdvraag van dit onderzoek is: *Wat is er vanuit de theorie bekend over de invloed van vitaliteit op de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen?* Om het antwoord op de theoretische hoofdvraag te verduidelijken zijn de uitkomsten van het theoretisch kader weergegeven in het definitief conceptueel model (figuur 6).

In het definitief conceptueel model is, door middel van een blauwe pijl, zichtbaar weergegeven dat het gaat om invloed van vitaliteit (organisatiekracht) op de maatschappelijke oriëntatie (open club). De onafhankelijke variabele vitaliteit (organisatiekracht) is vanuit de theorie uiteengerafeld in zeven verschillende dimensies op basis van de clubmetingen: aanbod, kader, accommodatie, financiën, beleid, sfeer/identiteit/cultuur en samenwerking/betrokkenheid. Aan hoe meer criteria de vereniging voldoet hoe beter de vitaliteit (organisatiekracht) van die vereniging zal zijn. De afhankelijke variabele maatschappelijke oriëntatie (open club) is vanuit de theorie uiteengerafeld in vier verschillende dimensies op basis van de clubmetingen : open cultuur, ondernemerszin, samenwerking en vraaggerichtheid. Ook hierbij geldt aan hoe meer criteria de vereniging voldoet hoe beter de maatschappelijke oriëntatie (open club) van die vereniging. Tot slot kan op basis van het theoretisch kader ook geconcludeerd worden dat er een verband is tussen vitaliteit (organisatiekracht) en maatschappelijke oriëntatie (open club). Vitale clubs (met basis op orde) zijn ook vaker maatschappelijk georiënteerde clubs. Hoe deze verhoudingen precies liggen, en welke dimensies van vitaliteit nu meer/minder belangrijker zijn om maatschappelijker bezig te zijn, kan niet uit de literatuur worden opgemaakt. Daar speelt dit onderzoek verder op in, door hier in het empirische gedeelte middels een kwalitatieve methode op te focussen.



Figuur 6: Definitief conceptueel model

## Methode

In dit hoofdstuk wordt de methode van het onderzoek beschreven. In paragraaf 3.1. wordt het type onderzoek beschreven. In paragraaf 3.2. worden de onderzoekspopulatie en onderzoeksgroep toegelicht. Vervolgens wordt in paragraad 3.3. het meetinstrument van dit onderzoek beschreven. In paragraaf 3.4. wordt de procedure van de dataverzameling toegelicht. Vervolgens wordt in paragraaf 3.5. de methode van data-analyse beschreven. Tot slot wordt in paragraaf 3.6. de validiteit en betrouwenbaarheid van het onderzoek behandeld.

### Methode van onderzoek

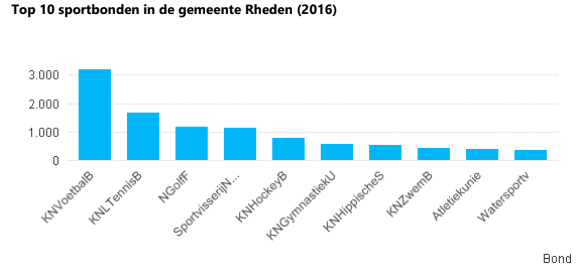
Volgens Chris Gratton, Ian Jones en Tom Robinson (2011) zijn er twee typen onderzoek te onderscheiden, namelijk: kwalitatief en kwantitatief. Kwantitatief onderzoek wordt vooral gebruikt bij objectieve studies waarin de objecten numeriek meetbaar zijn. Dit zijn vaak grootschalige analyses. Deze analyses worden gedaan op basis van data verkregen uit enquêtes. Kwalitatief onderzoek wordt juist toegepast in studies die moeilijk te kwantificeren eigenschappen meet. Dit gebeurt in de vorm van interviews of focusgroepen.

In dit onderzoek is gekozen voor kwalitatief onderzoek, in de vorm van interviews. Er is voor kwalitatieve dataverzameling gekozen omdat op deze manier meer informatie wordt verzameld die relevant is voor de opdrachtgever. Dit onderzoek moet helpen bij het formuleren en implementeren van de verenigingsondersteuning door Sportbedrijf Rheden aan sportverenigingen binnen de gemeente Rheden en door interviews krijgt men beter inzicht in de ondersteuningsbehoefte en hoe de verhoudingen precies liggen betreft welke dimensies van vitaliteit nu meer/minder belangrijk zijn om maatschappelijker bezig te kunnen zijn. Het gaat tijdens dit onderzoek ook over meningen, betekenissen en gedachtes van de onderzoekspopulatie en dat is niet meetbaar via enquêtes (Gratton, Jones, & Robinson, 2011). Er is in dit onderzoek ook sprake van deductief onderzoek. Hiervan is sprake omdat voor de uitvoering van het empirische gedeelte eerst een theoretisch kader is ontwikkeld waaruit een definitief conceptueel model is voortgekomen. Dit definitief conceptueel model vormt vervolgens de basis voor het meetinstrument. Er worden dus eerst theoretische bevindingen onderzocht en vervolgens getoetst met het meetinstrument.

Doormiddel van de interviews dient antwoord te worden gegeven op de empirische vraagstelling, met als hoofdvraag: *Wat is volgens sportbestuurders van sportverenigingen in de gemeente Rheden de invloed van vitaliteit op de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen in de gemeente Rheden?*

### Onderzoekspopulatie en onderzoeksgroep

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek bestaat uit sportbestuurders van alle sportverenigingen uit de gemeente Rheden. De gemeente Rheden bestaat zeven dorpen: Velp, Dieren, Rheden, De Steeg, Ellecom, Spankeren en Laag-Soeren. Het totaal aantal sportverenigingen bedraagt 93. De onderzoeksgroep bestaat uit acht sportbestuurders van sportverenigingen. Deze selectie is met zorg samengesteld. Om ervoor te zorgen dat de selectie een goede afspiegeling is van de populatie zijn de respondenten geselecteerd op verschillende criteria.

Allereerst zijn de respondenten geselecteerd op tak van sport. Hierbij is geprobeerd een zo breed mogelijke selectie te maken tussen de grootste/belangrijkste sporten en de minder populaire sporten binnen de gemeente Rheden. Dit is gedaan op basis van een KISS ledenrapportage uit 2016 van het NOC\*NSF, in opdracht van de gemeente Rheden. In deze rapportage is een diagram te vinden (zie figuur 7) met een overzicht van de top tien sportbonden in de gemeente Rheden. Uiteindelijk zijn sportbestuurders uit de volgende takken van sport geselecteerd: korfbal, tennis, tafeltennis, hockey, voetbal, watersport, honk- en softbal en badminton.

Figuur 7: Top 10 sportbonden in de gemeente Rheden (2016)

Daarnaast zijn de respondenten geselecteerd op verenigingsgrootte. Om uitspraken te doen over alle verenigingen in de gemeente Rheden en hierin ook een zo breed mogelijke selectie te maken zijn verenigingen met verschillende verenigingsgroottes benaderd. Dit is gedaan op basis van ledenaantal. Op basis van deze twee criteria is in samenspraak met de Gemeente Rheden en het Sportbedrijf een lijst samengesteld met te benaderen verenigingen. Bij de samenstelling van deze lijst zijn allereerst alleen verenigingen geselecteerd, die voldeden aan de criteria en waarmee het Sportbedrijf goede contacten had om zo de kans op deelname aan de interviews te verhogen. Vervolgens is er een uitnodigingsmail (zie bijlage 3) voor het interview verstuurd naar de geselecteerde verenigingen. De verenigingen die niet gereageerde zijn ook nog telefonisch benaderd. Uiteindelijk bleek dat er niet voldoende respondenten beschikbaar waren voor een interview. Om te voldoen aan het minimale aantal van acht respondenten zijn vervolgens ook verenigingen benaderd waarmee het Sportbedrijf nog niet/nauwelijks contact had. In de onderstaande tabel zijn de respondenten weergegeven. Om de privacy van de respondenten te waarborgen staan er geen namen en functies van de geïnterviewde sportbestuurders in de tabel.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Vereniging** | **Tak van sport** | **Verenigingsgrootte** |
| 1 | Korfbal | Middel |
| 2 | Tennis | Groot |
| 3 | Tafeltennis | Klein |
| 4 | Hockey | Groot |
| 5 | Voetbal | Groot |
| 6 | Watersport | Middel |
| 7 | Honk- en softbal | Klein |
| 8 | Badminton | Klein |

*Tabel 3: Overzicht onderzoeksgroep: sportbestuurders van deze verenigingen zijn geïnterviewd*

### Meetinstrument

In deze paragraaf wordt het interviewschema beschreven en de totstandkoming van dit meetinstrument toegelicht. Op basis van het definitief conceptueel model is een meetinstrument opgesteld om de theorie te toetsen. Dit is een semigestructureerd interviewschema (zie bijlage 4) geworden waarbij gebruik wordt gemaakt van de cart sorting methode. Bij de card sorting methode worden onderwerpen, die op kaarten geschreven zijn, steeds gerangschikt naar een voor de respondent logische volgorde. Alle kaarten die gebruikt zijn tijdens de interviews zijn te vinden in bijlage 5.

Het definitief conceptueel model toont aan dat vitaliteit (organisatiekracht) bestaat uit zeven dimensies met elk meerdere criteria. Om inzicht te krijgen op de kennis over vitaliteit van de respondenten, is er allereerst gevraagd naar hun eigen inschatting. Dit is gedaan met de vraag: *hoe vitaal is uw vereniging volgens u?* Hierbij zijn bewust de kaarten van de card sorting methode nog buiten beschouwing gelaten, omdat deze mogelijk de antwoorden konden beïnvloeden. Vervolgens zijn de kaarten erbij gepakt. Op de kaarten zijn de zeven dimensies van vitaliteit, met bijbehorende criteria, aan bod gekomen: accommodatie, beleid, aanbod, sfeer/identiteit/cultuur, financiën, kader en samenwerking/betrokkenheid. Hierbij is de vraag gesteld: *kunt u de dimensies van vitaliteit sorteren op basis van de huidige situatie binnen uw vereniging, met de dimensie waarmee dit het beste gesteld is bovenaan en de dimensie waarmee dit het slechtste gesteld is onderaan?* Vervolgens zijn de volgende vervolgvragen gesteld om er achter te komen waarom er voor deze volgorde is gekozen:

* *Waar blijkt dat uit?*
* *Kunt u dat toelichten?*
* *Kunt u een voorbeeld geven?*

Daarna is aan de respondenten gevraagd om de kaarten nogmaals te sorteren, maar ditmaal op basis van ondersteuningsbehoefte. De vraag die daarbij gesteld werd is: *kunt u nu de dimensies van vitaliteit sorteren op basis van ondersteuningsbehoefte, met de dimensie waarbij u het meeste ondersteuning zou kunnen gebruiken bovenaan en de dimensie waarbij u het minste ondersteuning nodig heeft onderaan?* Hierna werd de vervolgvraag gesteld: *op welke manier zou uw vereniging ondersteuning willen?*

Het definitief conceptueel model toont aan dat maatschappelijke oriëntatie (open club) bestaat uit vier dimensies met elk meerdere criteria. Ook bij het onderwerp maatschappelijke oriëntatie is, nog zonder gebruik van de kaarten, eerst de vraag gesteld: *hoe maatschappelijk georiënteerd is uw vereniging volgens u?* Vervolgens zijn de kaarten erbij gepakt met hierop de vier dimensies: open cultuur, ondernemerszin, samenwerking en vraaggerichtheid. Hierbij is de vraag gesteld: *kunt u de dimensies van maatschappelijke oriëntatie sorteren op basis van de huidige situatie binnen uw vereniging, met de dimensie waarmee dit het beste gesteld is bovenaan en de dimensie waarmee dit het slechtste gesteld is onderaan?* Om er achter te komen waarom er voor deze volgorde is gekozen zijn weer de eerdergenoemde vervolgvragen gesteld. Daarna is ook bij dit onderwerp aan de respondenten gevraagd om de kaarten nogmaals te sorteren, maar ditmaal op basis van ondersteuningsbehoefte. De vraag die daarbij gesteld werd is: *kunt u nu de dimensies van maatschappelijke oriëntatie sorteren op basis van ondersteuningsbehoefte, met de dimensie waarbij u het meeste ondersteuning zou kunnen gebruiken bovenaan en de dimensie waarbij u het minste ondersteuning nodig heeft onderaan?* Ook hierna werd de eergenoemde vervolgvraag gesteld.

Tot slot worden er vragen gesteld over de invloed van vitaliteit (organisatiekracht) op de maatschappelijke oriëntatie (open club). Hierbij wordt de vraag gesteld: *in hoeverre wordt de maatschappelijke oriëntatie van uw vereniging bevorderd of belemmerd door de vitaliteit?* Om hierover meer informatie te krijgen zijn ook hier de eerdergenoemde vervolgvragen gesteld. Ook is de vervolgvraag gesteld: *heeft uw vereniging hier ondersteuningsbehoefte bij nodig? Zo ja op welke manier?*

### Methode dataverzameling (procedure)

De verenigingen zijn, zoals eerder benoemd, benaderd via de mail of telefoon met de vraag of zij wilden deelnemen aan het onderzoek. Aan de geïnterviewde is tijdens het eerste contact, meteen duidelijk gemaakt wat het onderzoek inhoud, waarvoor het onderzoek wordt uitgevoerd en waarom deze persoon is gevraagd om hieraan deel te nemen. Vervolgens is een afspraak gemaakt met de respondenten om het interview persoonlijk af te nemen waarbij de locatie werd bepaald door de respondenten zelf. Wel onder de voorwaarden van een rustige locatie met weinig tot geen afleiding zodat een één op één interview mogelijk is. De acht interviews zijn persoonlijk afgenomen in de periode van 7 december 2018 tot 7 februari 2019. De locaties van de interviews waren verschillend. De meeste interviews vonden plaats bij de vereniging en in enkele gevallen bij de respondent thuis. Om de reproduceerbaarheid van de interviews te verhogen en de data goed te kunnen verzamelen is bij elke respondent de volgorde van hun cart sorting genoteerd, dit is te vinden in bijlage 6. Alle interviews zijn met het gebruik van een ingebouwde dictafoon via de mobiele telefoon opgenomen. Dit is gebeurd met toestemming van de respondenten. De lengte van de interviews varieerden van minimaal 25 tot maximaal 55 minuten.

### Methode data-analyse

In deze paragraaf wordt stapsgewijs uitgelegd op welke manier de verkregen data in dit onderzoek is geanalyseerd. Na het afnemen van de interviews zijn deze opnieuw beluisterd en uitgetypt/getranscribeerd. Dit is gedaan met behulp van de website oTransribe (<https://otranscribe.com/>) . Op deze website is het mogelijk om geluidsopnames vertraagd af te spelen, wat het uittypen makkelijker maakt. De transcripten van alle interviews zijn terug te vinden in het bijlagenboek, zie ‘SGM-OSB2-Bijlageboek-HF3-1819-JelmerdeJong.docx.’.

Vervolgens is de data geanalyseerd door middel van het coderen van de belangrijkste interviewfragmenten. Dit is gedaan is een Excelbestand, zie ‘codeerschemainterviews.xlsx’. De rijen in Excel zijn ingedeeld aan de hand van het definitief conceptueel model en het interviewschema. Dit betekent dat voor elke dimensie een aparte rij is aangemaakt met hierachter in kolommen de belangrijkste uitspraken per respondent. Bij het onderdeel vitaliteit bestaan de rijen dus uit de kopjes: accommodatie, beleid, aanbod, sfeer/identiteit/cultuur, financiën, kader en samenwerking/betrokkenheid. Daaronder is ook nog een rij aangemaakt met de belangrijkste uitspraken over de ondersteuningsbehoefte bij vitaliteit. Bij het onderdeel maatschappelijk oriëntatie bestaan de rijen uit de kopjes: open cultuur, ondernemerszin, samenwerking en vraaggerichtheid. Ook hieronder is nog een rij toegevoegd met de belangrijkste uitspraken over de ondersteuningsbehoefte bij maatschappelijke oriëntatie. Tot slot is er in het Excelbestand ook een rij toegevoegd waarin de belangrijkste uitspraken staan beschreven over de invloed van vitaliteit op de maatschappelijke oriëntatie.

Vervolgens is al deze data geanalyseerd met behulp van de overeenkomsten-verschillen methode van Doorewaard, Kil, en van de Ven (2015). Deze methode is specifiek gericht op deductief kwalitatief onderzoek en is daarom zeer geschikt voor dit onderzoek. Bij deze methode zijn de uitspraken van één respondent als uitgangspunt genomen en zijn de uitspraken van de andere respondenten daarmee vergeleken. Zo komen stap voor stap de overeenkomsten, verschillen, unieke gevallen en persoonlijke opmerkingen naar voren (Doorewaard, Kil & van de Ven, 2015). Er ontstaat een overzicht met alle belangrijke verschillen en overeenkomsten tussen respondenten met betrekking op de onderwerpen en variabelen van dit onderzoek. Op basis van dit bestand zijn de belangrijkste bevindingen beschreven in hoofdstuk 4 resultaten.

### Validiteit en betrouwbaarheid

De validiteit van een onderzoek geeft aan of de methode van onderzoek ook daadwerkelijk meet wat er gemeten moet worden (Gratton, Jones, & Robinson, 2011). Bij validiteit wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe validiteit. Interne validiteit heeft te maken met het feit of je meet wat je wilt meten en externe validiteit is gericht op de generaliseerbaarheid van het onderzoek.

Om de interne validiteit van dit onderzoek te verhogen is het onderzoek gestructureerd opgebouwd. Eerst is er informatie verzameld vanuit de literatuur (theoretisch kader). Hieruit zijn de belangrijkste dimensies en criteria voortgekomen (definitief conceptueel model) en op basis daarvan is de vragenlijst opgesteld. Tijdens de interviews is de interne validiteit verhoogd door gebruik te maken van de cart sorting methode. Dankzij deze methode is het definitief conceptueel model goed afgedekt, aangezien de kaarten alle dimensies en criteria bevatten uit het definitief conceptueel model. Deze structuur zorgt voor een duidelijke lijn in het onderzoek. Daarnaast is de interne validiteit van het onderzoek ook verhoogd doordat het theoretisch kader en het meetinstrument zorgvuldig zijn bekeken door de afstudeerbegeleider. Het meetinstrument is in samenspraak met de afstudeerbegeleider opgesteld, en pas uitgevoerd na toestemming.

Kijkend naar de externe validiteit is het onderzoek niet erg valide, doordat de resultaten afkomstig zijn van een kleine hoeveelheid respondenten (acht) en het onderzoek specifiek gericht is op de gemeente Rheden. Echter is de generaliseerbaarheid ook niet heel erg van belang voor dit onderzoek. In de relevantie van het onderzoek is namelijk al besproken dat het onderzoek vooral een verkennend karakter heeft en inzicht moet geven op welke dimensies mogelijkheden liggen voor groei, ontwikkeling en versterking om zodoende te helpen bij het formuleren en implementeren van de verenigingsondersteuning aan sportverenigingen door Sportbedrijf Rheden. Op dit moment heeft Sportbedrijf Rheden onvoldoende inzicht heeft op welke vlakken het goed en minder goed gaat en waar de knelpunten liggen bij de verenigingen. Het is daarom van belang om specifieke informatie te verzamelen. Toch is er voor dit onderzoek een redelijke mate van representativiteit. De onderzoeksgroep is namelijk redelijk representatief voor de onderzoekspopulatie. De onderzoeksgroep bestaat uit verenigingen uit verschillende takken van sport (korfbal, tennis, tafeltennis, hockey, voetbal, watersport, honk- en softbal en badminton) en met verschillende verenigingsgroottes (klein, middel en groot).

Bij de betrouwbaarheid van het onderzoek gaat het om de consistentie van de manier van gegevens verzamelen. Het is voor de betrouwbaarheid van belang dat er voldoende details beschikbaar zijn over de manier waarop het onderzoek is uitgevoerd. Op deze manier kan het onderzoek herhaald worden door andere onderzoekers. (Gratton, Jones, & Robinson, 2011). Er zijn een aantal maatregelen genomen om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten. Allereerst is er goed vooronderzoek gedaan en zijn er meerdere relevante en wetenschappelijke onderzoeken en rapporten bestudeerd. Het theoretisch kader is grotendeels gebaseerd op twee bestaande meetmethodes die beiden betrouwbaar worden geacht en al meerdere keren zijn uitgevoerd. Daarnaast is dit onderzoek meerdere keren van feedback voorzien door de afstudeerbegeleider en is de feedback verwerkt om de betrouwbaarheid te verhogen. Tot slot zijn de genomen stappen van dataverzameling en data analyse nauwkeurig beschreven in paragrafen 3.4. methode dataverzameling en 3.5. methode data-analyse, waardoor het onderzoek herhaald kan worden door anderen.

# 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven. Waar het theoretisch kader (hoofdstuk 2) een beeld schetste van de gewenste situatie geeft dit hoofdstuk aan de hand van de resultaten van het empirische onderzoek de huidige situatie weer. In dit hoofdstuk staan de volgende empirische hoofd- en deelvragen centraal: *Wat is volgens sportbestuurders van sportverenigingen in de gemeente Rheden de invloed van vitaliteit op de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen in de gemeente Rheden?*

* *Hoe is het gesteld met de vitaliteit van sportverenigingen in de gemeente Rheden?* (§4.1)
* *In hoe verre zijn de sportverenigingen in de gemeente Rheden maatschappelijk georiënteerd?* (§4.2)
* *In hoe verre beïnvloed de vitaliteit van sportverenigingen hun maatschappelijke oriëntatie?* (§4.3)
* *Wat is de ondersteuningsbehoefte met betrekking tot het verbeteren van de vitaliteit en de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen?* (§4.4)

Bij de beantwoording van de bovenstaande empirische hoofd- en deelvragen is de structuur van het theoretisch kader aangehouden. Dit betekent dat in paragraaf 4.1 vitaliteit (organisatiekracht) en de bijbehorende dimensie centraal staan. In paragraaf 4.2 maatschappelijke oriëntatie (open club) en de bijbehorende dimensies. In paragraaf 4.3 de invloed van vitaliteit op de maatschappelijke oriëntatie. En tot slot wordt in paragraaf 4.4 de ondersteuningsbehoeften van de sportverenigingen beschreven.

## 4.1 Vitaliteit (organisatiekracht)

In deze paragraaf zijn de belangrijkste resultaten beschreven met betrekking tot het onderwerp vitaliteit (organisatiekracht). Elke dimensie is apart behandeld. In de bijlage 6 bevinden zich tabellen, waarin te zien is in welke volgorde de respondenten de dimensies hebben gerangschikt bij de cart sorting methode voor het onderwerp vitaliteit (organisatiekracht).

Aan het begin van de interviews zijn alle respondenten gevraagd, nog zonder de kaartjes van de cart sorting methode, hoe vitaal de vereniging is volgens hun. Alle respondenten waren positief over de vitaliteit (organisatiekracht) van de vereniging. De respondenten gaven aan dat ondanks dat het verenigingsleven het best moeilijk heeft, de verenigingen door de slechtste periode heen lijken te zijn. En dat welke problemen er ook zijn, mensen zich altijd blijven inzetten voor de vereniging.

### 4.1.1. Aanbod

Het aanbod wordt door de respondenten over het algemeen in het midden gerangschikt. Veel verenigingen richten zich vooral op het verbeteren en in stand houden van het huidige aanbod en richten zich niet op het ontwikkelen van nieuw aanbod. Dit terwijl de verenigingen aangeven dat dit wel een onderwerp is waar ze veel mee bezig zijn, maar desondanks werpt het geen vruchten af. Zo gaf een respondent aan: ‘*’We hebben bijvoorbeeld wel wat nieuwe dingen proberen aan te bieden, maar als het krap wordt in de spelers en trainers dan valt dat toch als eerste af.’’*.

### 4.1.2. Kader

Over het kader zijn de respondenten redelijk tevreden. Alle ondervraagde verengingen hebben niet te maken met een te kort aan vrijwilligers, maar geven wel aan dat nieuwe vrijwilligers vinden altijd lastig is en extra vrijwilligers altijd welkom zijn. Bij veel verenigingen is er een klein groepje mensen die veel werk verricht. Zo gaf een respondent aan: *‘’Dus wat dat betreft zit het prima voor de aantallen die we hebben, maar als er in een keer twee stoppen dan hebben we een probleem. Je hebt gewoon bij veel verenigingen een kleine groep die veel doet en zonder die groep zakt het weg.’’*. Ook gaven een paar respondenten aan bezig te zijn met het opleiden van het kader en dit een belangrijk speerpunt te vinden.

### 4.1.3. Accommodatie

Over de accommodatie zijn alle respondenten erg tevreden en wordt dan ook hoog gerangschikt. Bij veel verenigingen is de accommodatie de afgelopen jaren vernieuwd of zijn ze bezig met het vernieuwen. Wel is de accommodatie sommige gevallen niet van de vereniging zelf. Verenigingen huren in dat geval de accommodatie van het sportbedrijf of van een stichting. De accommodatie wordt door veel verenigingen gezien als het visitekaartje van de club en waren daarom bereidt hierin te investeren. Zo gaf een respondent aan: ‘*’Dus met accommodatie zijn we de afgelopen jaren flink bezig geweest en had onze aandacht omdat dat toch het visitekaartje van de club is.’’*. Twee van de respondenten gaven aan dat de vereniging zich bezighoudt met duurzaamheid.

### 4.1.4. Financiën

De financiën zijn voor veel verenigingen een zorgenpunt gaven de respondenten aan. Wel lijken de verenigingen de zwaarste tijd achter de rug te hebben en zijn ze positief over de toekomst. Alle ondervraagde verenigingen draaien een positief resultaat, maar veel verenigingen hebben geen buffer voor onverwachtste of extra uitgaven. Wanneer de verenigingen toch extra uitgaven willen/moeten doen wordt hier vaak een speciale actie voor opzet. Zo gaven respondenten aan het afgelopen jaar succesvolle acties te hebben opgestart zoals: rommelmarkten, sponsorlopen en flessenacties.

### 4.1.5. Beleid

Over de dimensie beleid zijn de respondenten over het algemeen negatief en wordt dan ook veelal laag gerangschikt. De meesten verenigingen hebben wel een beleid, maar doen hier weinig mee. Zo gaf een respondent aan: *‘’We hebben wel beleid, maar beleid vertalen in gestructureerd en consequent hetzelfde doen is best wel lastig. Een amateurclub is toch eigenlijk ook een soort organisatie waarbij het gaat zoals het gaat, als mensen zin hebben gebeurd er wat, en dat is moeilijk te sturen.’’*. Beleid wordt door de verenigingen gezien als iets dat veel tijd en moeite kost. Zo gaf een respondent ook aan: ‘*’Je bent zo druk om je vrijwilligers in te zetten voor alles dat je als bestuur nauwelijks toe komt aan het maken van beleid.’’*.

### 4.1.6. Sfeer/identiteit/cultuur

De respondenten zijn over het algemeen erg positief over de sfeer/identiteit/cultuur en hechten hier ook veel waarde aan. De respondenten geven aan dat vooral de sfeer binnen de vereniging goed is. Het criterium of de vereniging toegankelijk is voor nieuwe/potentiële leden is levert gemende reacties op. Alle verenigingen gaven dat iedereen welkom is bij de vereniging, maar over de toegankelijkheid heerst verdeeldheid. Sommige verenigingen hebben het idee dat voor buitenstaanders de drempel nog te hoog is om zomaar binnen te stappen bij een vereniging.

Ook gaven twee verenigingen aan een soort ‘’tussenclub’’ te zijn voor de regio, waarbij de grote talenten vertrekken naar andere verenigingen. Met als effect op de sfeer/identiteit/cultuur dat leden minder binding en betrokkenheid hebben met de vereniging. Het is in sommige teams een komen en gaan van spelers, waardoor er geen vaste (vrienden)groepen ontstaan.

### 4.1.7. Samenwerking/betrokkenheid

Over de samenwerking/betrokkenheid van de vereniging zijn de respondenten over het algemeen negatief. Over de samenwerking binnen de vereniging zijn de meesten nog wel positief, alleen wordt alles vaak gedaan door een kleine groep mensen. Zo gaf een respondent aan: ‘*’De vrijwilligers die het doen kun je altijd een beroep op doen, er is altijd een kern die zichzelf opoffert.’’*.

Over de samenwerking met andere verenigingen en met de buurt zijn vrijwel alle respondenten negatief. Vooral de samenwerking met andere verenigingen laat te wensen over. Er wordt nauwelijks tot niet samengewerkt met andere verenigingen, dit terwijl sommige verenigingen enkele meters van elkaar verwijderd zitten. De reden hiervan lijkt niemand te weten. Vaak willen verenigingen wel samenwerken, maar komt het niet van de grond. Zo gaf een respondent aan: ‘*’We hebben bij elkaar gezeten, maar dan gebeurd er vervolgens niets. Dus ja hoeveel samenwerking is er dan.’’*.

## 4.2 Maatschappelijke oriëntatie (open club)

In deze paragraaf zijn de belangrijkste resultaten beschreven met betrekking tot het onderwerp maatschappelijke oriëntatie (open club). Elke dimensie is apart behandeld. In de bijlage 6 bevinden zich tabellen, waarin te zien is welke volgorde de respondenten hebben gekozen bij de cart sorting methode voor het onderwerp maatschappelijke oriëntatie (open club).

Ook bij het onderwerp maatschappelijke oriëntatie (open club) zijn alle respondenten eerst gevraagd, nog zonder de kaartjes van de cart sorting methode, hoe maatschappelijk georiënteerd de vereniging is volgens hun. De respondenten vonden dit lastig om te beantwoorden. Veel verenigingen willen wel maatschappelijk georiënteerd zijn, maar hebben hier naar eigen zeggen de tijd en mensen niet voor.

### 4.2.1. Open cultuur

Bijna alle respondenten rangschikken de dimensie open cultuur bovenaan. Deze respondenten gaven aan dat iedereen welkom is bij de vereniging. Zo gaf een respondent aan: *‘’We hebben niemand bij de poort staan haha, iedereen is welkom. Dus open cultuur staat op een’’*. Toch blijkt dat de verenigingen de werkelijkheid lastiger vinden. Zoals eerder beschreven hebben sommige verenigingen het idee dat voor buitenstaanders de drempel nog te hoog is om zomaar binnen te stappen. Zo gaf een respondent aan: *‘’Kijk wij zijn een open club en zijn er voor iedereen en andersom. Dat is feitelijk gezien ook zo, maar of de club echt een makkelijke cultuur heeft om echt binnen te lopen, vind ik altijd moeilijk om te zeggen.’’*.

### 4.2.2. Ondernemerszin

Over de eigen ondernemerszin van de vereniging zijn bijna alle respondenten matig positief. De respondenten gaven aan dat er genoeg ideeën zijn, alleen tot een succesvolle uitvoering komt het vaak niet. De ondernemerszin komt meestal vanuit de sponsorcommissie, waarin mensen uit het bedrijfsleven en ondernemers actief zijn. Voor de rest is het als vereniging wachten op kansen. Zo gaf een respondent aan: *‘’Als ik kijk naar ondernemen in de zin van de club gezond houden, dan doen we hier wel alles aan. Zo krijgen we wel af en toe aanvragen van clubjes of scholen die hier terecht willen en die kansen proberen we altijd aan te pakken.’’*.

Ook lijkt er vanuit de leden niet altijd interesse in de organisatie van evenementen. Zo gaf een respondent aan: *‘’Die ondernemerszin is er wel, maar er is gewoon geen interesse in. Je doet dan je best maar uiteindelijk komt er geen hond. We hadden toen een open dag, ook voor de mensen van buitenaf, voor de opening van het clubhuis en het nieuwe logo. Toen hadden we voor ons doen groots uitgepakt met een springkussen en waren workshops en uiteindelijk valt het dan vies tegen wat er komt.’’*.

### 4.2.3. Samenwerking

Over de samenwerking van de vereniging zijn de respondenten over het algemeen negatief. Ook bij deze dimensie over samenwerking geven de respondenten aan dat een kleine groep mensen vaak alles doet. Zo gaf een respondent aan: *“Ik zeg wel eens dat als je bij deze club de tien belangrijkste vrijwilligers weghaalt dan valt de club om. Dan is tien eigenlijk maar heel weinig he, maar dat is bij meer clubs zo volgens mij.”*. De verengingen lijken vooral behoefte te hebben aan het samenwerken met andere verenigingen in de buurt. Zo gaf een respondent aan: *‘’Het lijkt alsof iedere vereniging een eigen eilandje op zich is, terwijl we samen zoveel meer kunnen bereiken.’’*.

### 4.2.4. Vraaggerichtheid

De respondenten zijn over het algemeen negatief over de vraaggerichtheid van de vereniging. De verenigingen proberen wel te luisteren, maar kunnen niet altijd aan de wensen voldoen. Zo gaf een respondent aan: *‘’We proberen goed te luisteren, maar ook niet teveel omdat iedereen dan dingen gaat eisen die niet mogelijk of heel duur zijn.’’*. Ook zijn de verenigingen van mening dat je nooit iedereen tevreden kan houden.

Bij de kleinere verenigingen blijkt het luisteren naar de leden wat makkelijker, omdat de lijntjes daar korter zijn . Zo gaf een respondent aan: *‘’En doordat wij een kleine vereniging zijn is dat wat makkelijker. Wij trainen niet met hele grote groepen dus ik kan iedereen persoonlijke aandacht geven’’*.

## 4.3 De invloed van vitaliteit op de maatschappelijke oriëntatie

In deze paragraaf wordt de invloed van vitaliteit op de maatschappelijke oriëntatie behandeld. De volgende empirische deelvraag wordt in deze paragraaf beantwoord: *In hoe verre beïnvloed de vitaliteit van sportverenigingen hun maatschappelijke oriëntatie?*

Op de vraag of de vitaliteit van een vereniging van invloed is op de maatschappelijke oriëntatie zijn alle respondenten duidelijk: ja. In hoeverre en of dit positief of negatief is verschilt per vereniging. Vitaliteit wordt als de basis gezien, en volgens de respondenten moet de basis eerst op orde zijn voordat je verder gaat kijken. Een respondent heeft het volgende hierover gezegd: *‘’Je moet het eigenlijk zien als de fundering van een huis. Als de fundering goed is dan kan je makkelijk verder bouwen. En de fundering van een vereniging heeft alles te maken met die dimensies van vitaliteit op de kaartjes.’’*. Bij de verenigingen die hun basis op orde hebben, vaak de grotere verenigingen, blijkt de vitaliteit de maatschappelijke oriëntatie te bevorderen. Doordat deze verenigingen al hun zaakjes op orde hebben zijn ze bereid hierin te investeren. Zo gaf een respondent aan: *‘’Omdat het hier goed loopt bieden we ook weer nieuwe dingen aan. Als het niet zo goed zou lopen dan zouden we ons alleen focussen op het normale aanbod. Nu hebben we af en toe iets nieuws. Ik zou niet iets kunnen we bedenken wat we niet zouden kunnen doen. ‘’*. Bij de verenigingen die hun basis niet op orde hebben, vaak de kleinere verenigingen, blijkt de vitaliteit de maatschappelijke oriëntatie te belemmeren. Doordat het organiseren en in stand houden van de basis voor deze verenigingen bijna alle tijd in beslag neemt, is er geen ruimte meer over voor maatschappelijk oriëntatie. Zo gaf een respondent aan: *‘’Je kunt niet zeggen we gaan nu veel energie en moeite in iets nieuws steken, daarin zijn we in mijn ogen gewoon te klein. Het blijft een beetje wachten op kansen en zorgen dat je financieel gezond blijft.’’.*

## 4.4 Ondersteuningsbehoefte

In deze paragraaf wordt de ondersteuningsbehoefte van de verenigingen behandeld. De volgende empirische deelvraag wordt in deze paragraaf beantwoord: *Wat is de ondersteuningsbehoefte met betrekking tot het verbeteren van de vitaliteit en de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen?*

### 4.4.1. Vitaliteit

Op de vraag om de dimensies van vitaliteit te sorteren op basis van ondersteuningsbehoefte, sorteren alle respondenten de dimensie samenwerking bovenaan. Volgens de respondenten heeft het Sportbedrijf het beste overzicht om verenigingen en andere partijen/organisaties meer met elkaar te verbinden, en doet het Sportbedrijf dit tot nu toe nog te weinig. Een respondent heeft het volgende hierover gezegd: *‘’Daarin kunnen ze best wat meer in doen. Ik wil niet zeggen dat het een verplichting worden, elke vereniging maakt zijn eigen keuzes, maar ze kunnen wel verbinden.’’*. Op dit moment organiseert het Sportbedrijf ongeveer vier keer per jaar de ‘bestuurstafel’, waarbij alle bestuurders van de verenigingen worden uitgenodigd en een bepaald thema centraal staat met betrekking op het verenigingsleven. De respondenten gaven aan dit een leuk initiatief te vinden, maar zijn wel van mening dat hier meer uitgehaald kan worden. Dit door de verveningen meer met elkaar te laten sparren en meer inzichten te geven/krijgen hoe het er bij de andere verenigingen aan toe gaat. Een respondent heeft het volgende hierover gezegd: *‘’Misschien kan het sportbedrijf op een of andere manier de besturen van verenigingen bij elkaar kan brengen. Ja dat wordt nu gedaan met de bestuurstafel, dat vind ik al heel goed. Ik zit te denken of het misschien leuk is om iets te organiseren dat je als* *vereniging ook een keer bij andere verenigingen kan komen kijken.’’.*

Naast de dimensie samenwerking worden de dimensies aanbod, beleid en sfeer/identiteit/cultuur ook vaak hoog gesorteerd. Bij de dimensie aanbod is er behoefte aan ondersteuning bij het ontwikkelen van nieuw aanbod om de bezettingsgraad van de accommodatie te verhogen. Een respondent heeft het volgende hierover gezegd: *“Wij hebben het echt wel geprobeerd om groepjes hier binnen te halen en samen te werken, maar de praktijk is veel lastiger. En daarin zou het sportbedrijf iets in kunnen betekenen, door partijen bij en met elkaar te betrekken.”*. De ondersteuningsbehoefte bij de dimensies beleid en sfeer/identiteit/cultuur hangen samen met elkaar. De verenigingen willen graag ondersteuning bij het toegankelijker maken van de vereniging voor nieuwe/potentiele leden. Zo gaf een respondent aan: *‘’Het verenigingsleven is gewoon veel minder geworden, mensen gaan minder snel naar de vereniging toe. Dat merk je wel. Daar kan je als vereniging samen met de gemeente tegengaan.’’*. Bij de drie andere dimensies van vitaliteit zijn bijna alle respondenten van mening dat de verantwoordelijkheid daarvan bij de vereniging zelf ligt, en is er geen behoefte aan ondersteuning.

### 4.4.2. Maatschappelijke oriëntatie

Op de vraag om de dimensies van maatschappelijke oriëntatie te sorteren op basis van de ondersteuningsbehoefte, sorteren ook hier alle respondenten de dimensie samenwerking bovenaan. Een respondent heeft het volgende hierover gezegd: *‘’We moeten in deze veranderende wereld samen verder. Het sportbedrijf is zoekende maar wij als club zijn ook zoekende, als je het op lange termijn bekijkt dan krijgt de verenigingswereld het nog lastiger. Ik denk dat er steeds meer grote clubs zullen komen, en de kleine verdwijnen. De gemeente mag in zekere zin blij zijn dat er vrijwilligers zijn die een club overeind houden, want die bieden de inwoners van de gemeente wel de mogelijkheid om te ontspannen natuurlijk. De belangen zijn dus over en weer en we moeten samen richting die toekomst en daarover praten.’’.* Ook hier geven de respondenten aan dat het Sportbedrijf ondersteuning kan bieden door verenigingen en partijen/organisatie meer met elkaar te verbinden.

Daarnaast is er ook behoefte aan ondersteuning bij de dimensie open cultuur. Op de vraag op welke manier de verenigingen ondersteuning zou willen, geven de respondenten aan dat het Sportbedrijf meer sporten en projecten zou kunnen promoten. Vooral de onpopulaire sporten hebben het idee dat ze vergeten worden. Zo gaf een respondent aan: *‘’Ik heb af en toe het idee dat niet iedereen ons goed kan vinden. Iedereen weet alleen de voetbal- en hockeyvereniging te vinden. Dus gewoon de sportpromotie die mag eigenlijk wel veel beter.’’.* Bij de dimensies ondernemerszin en vraaggerichtheid was weinig behoefte aan ondersteuning.

# 5. Conclusie

In dit hoofdstuk worden naar aanleiding van de resultaten (weergegeven in hoofdstuk 4) conclusies getrokken. Dit hoofdstuk is uitgewerkt aan de hand van de analytische hoofdvraag. Deze hoofdvraag is: *Welke positieve en negatieve punten (**handhaaf- en verbeterpunten) met het oog op het formuleren en implementeren van de verenigingsondersteuning door Sportbedrijf Rheden komen naar voren uit de resultaten ten aanzien van de relatie tussen de vitaliteit en maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen?*

Uit de resultaten blijkt dat er een verband is tussen vitaliteit (organisatiekracht) en maatschappelijke oriëntatie (open club). Er kan geconcludeerd worden dat vitaliteit (organisatiekracht) van invloed is op de maatschappelijke oriëntatie (open club) van sportverenigingen. Vitaliteit wordt als de basis gezien, en je moet de basis eerst op orde hebben voordat je verder kan gaan kijken. Bij de verenigingen die hun basis op orde hebben blijkt de vitaliteit de maatschappelijke oriëntatie te bevorderen en bij verenigingen die hun basis niet op orde hebben blijkt de vitaliteit de maatschappelijke oriëntatie te belemmeren.

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de verenigingen in de gemeente Rheden onvoldoende maatschappelijk georiënteerd zijn. Dit onderzoek onderscheidt vier dimensies die van invloed zijn op de maatschappelijke oriëntatie (open club) van de vereniging. Met de dimensie open cultuur gaat het al goed. De verenigingen staan voor iedereen open en hechten hieraan ook veel waarde, dit is erg positief en zal gehandhaafd moeten worden. Wel zit er een verbeterpunt in het feit dat het idee heerst dat voor buitenstaanders de drempel nog te hoog is om zomaar binnen te stappen bij een vereniging. Het gaat nog minder goed met de dimensies: ondernemerszin, samenwerking en vraaggerichtheid. Bij de dimensie ondernemerszin zijn er wel genoeg ideeën alleen tot een succesvolle uitvoering komt het vaak niet, mede doordat de ondernemerszin van de vereniging meestal komt vanuit een (te) kleine groep mensen. Bij de dimensie vraaggerichtheid proberen verenigingen wel te luisteren naar de leden, maar kunnen niet altijd aan de wensen worden voldaan. Bij de dimensie samenwerking ligt veel ruimte voor verbetering, mogelijk met behulp van ondersteuning door Sportbedrijf Rheden. Uit de resultaten van de ondersteuningsbehoefte bij maatschappelijke oriëntatie (open club) bleek dat er behoefte is aan ondersteuning bij de dimensies samenwerking en open cultuur. De verenigingen willen graag dat de ondersteuning verbeterd wordt door het meer verbinden van verenigingen en partijen/organisatie met elkaar en het helpen bij het toegankelijker maken van de vereniging voor nieuwe/potentiele leden.

Met de vitaliteit (open club) van de verenigingen is het een stuk beter gesteld. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de verenigingen in de gemeente Rheden behoorlijk vitaal zijn. Dit onderzoek onderscheidt zeven dimensies die van invloed zijn op de vitaliteit (organisatiekracht) van de vereniging. Met de dimensies accommodatie en sfeer/identiteit/cultuur gaat het erg goed. Bij veel verenigingen is de accommodatie de afgelopen jaren vernieuwd of zijn ze bezig met het vernieuwen en vooral de sfeer binnen de verenigingen is goed. Ook met de dimensies financiën, aanbod en kader gaat het goed, alleen zijn hier wel verbeterpunten. Financieel lijken de verenigingen de zwaarste tijd achter de rug te hebben, maar veel verenigingen hebben geen buffer voor onverwachtste of extra uitgaven. Bij de dimensie aanbod richten verenigingen zich vooral op het verbeteren en in stand houden van het huidige aanbod, maar niet/te weinig op het ontwikkelen van nieuw aanbod. Bij de dimensies kader gaven de verenigingen aan niet te maken met een te kort aan vrijwilligers, maar wel dat nieuwe vrijwilligers vinden altijd lastig is en extra vrijwilligers altijd welkom zijn. Het is belangrijk om deze positieve resultaten te handhaven mede om maatschappelijke oriëntatie (open club) mogelijk te maken. Het gaat nog minder met de dimensies beleid en samenwerking/betrokkenheid. De meesten verenigingen hebben wel een beleid maar doen hier weinig mee, omdat beleid wordt gezien als iets dat veel tijd en moeite kost. En bij samenwerking/betrokkenheid wordt er nauwelijks tot niet samengewerkt met andere verenigingen. Bij deze dimensies ligt veel ruimte voor verbetering, mogelijk met behulp van ondersteuning door Sportbedrijf Rheden, mede om maatschappelijke oriëntatie (open club) mogelijk te maken. Op basis van de resultaten van de ondersteuningsbehoefte bij vitaliteit (open club) kan geconcludeerd worden dat er behoefte is aan ondersteuning bij de dimensies: aanbod, samenwerking/betrokkenheid en beleid. De verenigingen willen graag dat Sportbedrijf Rheden meer ondersteuning biedt door te helpen bij het ontwikkelen van nieuw aanbod om de bezettingsgraad van de accommodatie te verhogen. En volgens de respondenten heeft het Sportbedrijf het beste overzicht om verenigingen en andere partijen/organisaties meer met elkaar te verbinden.

# 6. Discussie

In dit hoofdstuk zal er kritisch naar het onderzoek worden gekeken. Dit wordt allereerst gedaan aan de hand van de theoretische relevantie en de praktische relevantie. Vervolgens worden de begrenzingen van het onderzoek beschreven en tot slot worden er suggesties gedaan voor een vervolgonderzoek.

## 6.1. Theoretische relevantie

Bij de theoretische relevantie van het onderzoek, worden de overeenkomsten en verschillen gezocht tussen de resultaten en de theorie. Het onderzoek is een aanvulling op de bestaande theorie, doordat een beschrijving gegeven wordt van de overeenkomsten en de verschillen. Op deze manier ondersteunen de overeenkomsten de bestaande theorie en zorgt het onderzoek ook voor nieuwe inzichten.

In het theoretisch kader zijn de vitaliteitindex van het Mulier Instituut en de clubmetingen van het NOC\*NSF uiteengerafeld om vitaliteit te definiëren en meetbaar te maken. Bij beide methodes bestaat vitaliteit uit twee dimensies: vitaliteit (organisatiekracht) en maatschappelijke oriëntatie (open club). In het theoretisch kader is gekozen om de clubmetingen van NOC\*NSF als basis te hanteren in het empirische gedeelte van dit onderzoek. Bij de clubmetingen bestaat vitaliteit (organisatiekracht) uit zeven dimensies en maatschappelijke oriëntatie (open club) uit vier dimensies. De keuze voor deze methode blijkt juist te zijn geweest. Dit omdat de clubmetingen meer informatie geeft, ten opzichte van de vitaliteitsindex. Vooral op het gebied van de maatschappelijke oriëntatie (open club) is de clubmetingen uitgebreider, en dat is interessant omdat met de huidige ontwikkelingen in de maatschappij de maatschappelijke oriëntatie van de verenigingen steeds belangrijker wordt.

De onderzoeksresultaten vertonen veel overeenkomsten en bevestigen veelal de theorie op het gebied van vitaliteit (organisatiekracht). Op de dimensies accommodatie en sfeer/identiteit/cultuur wordt erg goed gescoord, wat overeenkomt met de theorie. Dit lijkt te komen doordat verenigingen dit belangrijke speerpunten vinden en bereidt zijn om hierin te investeren. Ook bij de dimensie financiën komen de resultaten overeen met de theorie, de verenigingen zeggen de zwaarste periode achter de rug hebben en financieel gezond te zijn. De resultaten verschillen van de theorie op de dimensies kader en aanbod. Uit de theorie bleek dat veel verenigingen te maken hebben met een te kort aan vrijwilligers. Dit komt niet overeen met de resultaten van dit onderzoek. De respondenten gaven wel aan dat het vinden van vrijwilligers lastig is, maar waren redelijk tevreden over het kader en hadden allemaal niet te maken met een te kort aan vrijwilligers. Ook bleek uit de theorie dat steeds meer verenigingen meer aanbod aanbieden, zowel sport gerelateerd als niet-sport gerelateerd en voor leden als niet-leden. Uit de resultaten van dit onderzoek bleek juist dat de respondenten hun aanbod als beperkt ervaren. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat uit de theorie bleek dat een uitgebreid aanbod samenhangt met het hebben en uitvoeren van een goed beleidsplan. En uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat het nog minder goed met de dimensie beleid, omdat beleid wordt gezien als iets dat veel tijd en moeite kost.

Op het gebied van maatschappelijke oriëntatie (open club) verschillen de uitkomsten wel veel van de theorie. Uit de Sportaanbiedersmonitor van 2018 bleek dat verenigingen steeds meer maatschappelijk georiënteerd zijn/worden. Uit dit onderzoek bleek juist dat verenigingen in de gemeente Rheden onvoldoende maatschappelijk georiënteerd zijn. Met de dimensie open cultuur gaat het al goed, maar met de andere dimensies nog niet. Een mogelijk verklaring hiervoor ligt bij de dimensie samenwerking. Uit de theorie bleek dat een ‘open club’ zorgt voor meer betrokkenheid van en een betere relatie met de eigen leden, betrokkenen, buurt, gemeente en andere partijen/organisaties. Hierbij is de dimensie samenwerking dus essentieel, en uit de resultaten bleek dat er veel ondersteuningsbehoefte is bij de dimensie samenwerking.

Over de invloed van vitaliteit (organisatiekracht) op de maatschappelijke oriëntatie (open club) van een vereniging komen de resultaten en theorie overeen. Uit zowel de resultaten als de theorie blijkt dat de vitaliteit (organisatiekracht) van invloed is op de maatschappelijke oriëntatie (open club). Vitaliteit wordt als de basis gezien, en je moet de basis eerst op orde hebben voordat je verder kan gaan kijken. Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in het feit dat bij de verenigingen die hun basis op orde hebben de vitaliteit de maatschappelijke oriëntatie blijkt te bevorderen en bij verenigingen die hun basis niet op orde hebben de vitaliteit de maatschappelijke oriëntatie blijkt te belemmeren.

## 6.2. Praktische relevantie

In deze paragraaf wordt de relatie gelegd tussen de onderzoeksresultaten en de doelstelling van het onderzoek. Ook wordt de waarde voor de opdrachtgever en het werkveld beschreven. Het doel van het onderzoek was het doen van aanbevelingen aan Ruud van Dijk van Sportbedrijf Rheden voor het formuleren en implementeren van de verenigingsondersteuning door Sportbedrijf Rheden aan sportverenigingen binnen de gemeente Rheden, door-met kwalitatief onderzoek onder sportbestuurders- inzicht te geven in de invloed van vitaliteit (organisatiekracht) op de maatschappelijke oriëntatie (open club) van sportverenigingen binnen de gemeente Rheden.

Deze doelstelling is behaald. Dit onderzoek geeft kwalitatief inzicht in de vitaliteit (organisatiekracht), maatschappelijk oriëntatie (open club), het verband ertussen en ondersteuningsbehoefte van sportverenigingen in de gemeente Rheden. Op basis van de resultaten zijn duidelijke handhaaf- en verbeterpunten naar voren gekomen. Uit de resultaten van de ondersteuningsbehoefte bij maatschappelijke oriëntatie (open club) bleek dat er behoefte is aan ondersteuning bij de dimensies samenwerking en open cultuur. En op basis van de resultaten van de ondersteuningsbehoefte bij vitaliteit (open club) kon geconcludeerd worden dat er behoefte is aan ondersteuning bij de dimensies: aanbod, samenwerking/betrokkenheid en beleid. Hiermee is dit onderzoek praktisch relevant voor Sportbedrijf Rheden. Zij krijgen door middel van dit onderzoek een goed beeld van de vitaliteit (organisatiekracht) en maatschappelijke oriëntatie (open club) van de verenigingen in de gemeente Rheden. En kunnen op basis hiervan, en met behulp van de aanbevelingen, gerichte verenigingsondersteuningsactiviteiten opstellen en aanbieden.

Daarnaast is het onderzoek ook praktisch relevant voor de sportverenigingen in de gemeente Rheden. Voor de verenigingen is het van belang dat ze goede en gerichte ondersteuning krijgen vanuit Sportbedrijf Rheden. Door middel van dit onderzoek kunnen de verenigingen worden geholpen bij de dimensies waar dit het meest nodig is. Ook is het onderzoek praktisch relevant voor andere gemeenten die bezig zijn met de toekomst/vitaliteit van hun sportverenigingen. Uit dit onderzoek blijkt dat vitaliteit als de basis wordt gezien, en je de basis eerst op orde moet hebben voordat je verder kan gaan kijken.

## 6.3. Begrenzingen van het onderzoek

In deze paragraaf worden de begrenzingen van dit onderzoek beschreven. De eerste begrenzing van dit onderzoek is dat niet alle vooraf geselecteerde respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek. Zoals in paragraaf 3.2. beschreven staat is in samenspraak met de gemeente Rheden en het Sportbedrijf een lijst samengesteld met te benaderen verenigingen. Bij de samenstelling van deze lijst zijn allereerst alleen verenigingen geselecteerd, die voldeden aan de criteria en waarmee het Sportbedrijf goede contacten had. Deze lijst bestond uit negen verenigingen waarvan er uiteindelijk zes hebben deelgenomen aan het onderzoek. Om te voldoen aan de minimale eis van acht respondenten is er contact gezocht andere verenigingen. Het in contact komen met de andere verenigingen heeft ervoor gezorgd dat er wat tijdsnood is ontstaan en heeft uiteindelijk ook gezorgd voor een uitloop van het onderzoek. Ook heeft dit gezorgd voor een ongelijke aantal respondenten binnen het criteria verenigingsgroottes. Het is voor de representativiteit van het onderzoek namelijk van belang, dat er een gelijke verdeling is onder de respondenten. Voor het onderzoek zijn uiteindelijk drie kleine verenigingen, drie grote verenigingen en twee middelgrote verenigingen geïnterviewd. Een consequentie hiervan zou kunnen zijn de dat resultaten een vertekend beeld geven van de werkelijkheid, omdat niet alle verenigingsgroottes gelijk vertegenwoordigd zijn.

Nog een begrenzing van het onderzoek betreft de respondenten, is dat allereerst verenigingen zijn benaderd waarmee Sportbedrijf Rheden goede contacten had. In sommige gevallen huren verenigingen hun accommodatie van het Sportbedrijf. Er is hier destijds voor gekozen om de kans op deelname aan het onderzoek te vergroten. Dit heeft als nadeel op de validiteit van het onderzoek dat de respondenten bewust of onbewust een voorkeur of een vooroordeel gevormd kunnen hebben over het Sportbedrijf. Een consequentie hiervan zou kunnen zijn dat de respondenten in de interviews sociaalwenselijke antwoorden hebben gegeven. Dit is geprobeerd te voorkomen door tijdens de interviews te benadrukken dat ik onafhankelijk ben als onderzoeker en de informatie zal strikt vertrouwelijk zal worden behandeld.

Tot slot is de laatste begrenzing van het onderzoek dat het interviewschema niet is getest. Doordat het interview niet eerder is getest, waren tijdens de eerste interviews nog wat onduidelijkheden over wanneer doorgevraagd moest worden. Hierdoor werd mogelijk wel gemeten wat gemeten moest worden, maar bleef diepere informatie uit.

## 6.4. Suggesties voor vervolgonderzoek

In deze paragraaf worden er suggesties voor vervolgonderzoek gedaan. Dit onderzoek naar de vitaliteit van de sportverenigingen in de gemeente Rheden geeft een eerste indruk en een beeld van de huidige situatie. Een eerste suggestie voor een vervolgonderzoek is om de clubmetingen van NOC\*NSF uit te zetten onder alle verenigingen in de gemeente Rheden. Op deze kwantitatieve manier kan er grootschaliger worden onderzocht per vereniging op welke dimensies ondersteuning nodig is en zijn deze direct zichtbaar voor de vereniging en gemeente. Dit zorgt voor heldere scores per vitaliteit (organisatiekracht) en maatschappelijke oriëntatie (open club) dimensies per vereniging. Dit kwantitatieve onderzoek kan door Sportbedrijf Rheden in samenwerking met het NOC\*NSF worden uitgezet. Het NOC\*NSF biedt hulp aan bij het uitzetten van de clubmetingen. De resultaten uit dit onderzoek kunnen hiervoor als startpunt dienen.

Een andere suggestie voor een vervolgonderzoek is om te onderzoeken wat de invloed is van maatschappelijk oriëntatie (open club) op vitaliteit (organisatiekracht). In dit onderzoek is juist de invloed van vitaliteit (organisatiekracht) op maatschappelijk oriëntatie (open club) onderzocht en hiertussen bleek een verband te zitten. Het zou ook zo zijn dat maatschappelijke oriëntatie kan leiden tot een vitalere vereniging. Bijvoorbeeld doordat ze er een gezonder/groter ledenbestand van krijgen, zorgt voor meer betrokkenheid en/of betere financiën. Deze mogelijkheid is in dit onderzoek, andere onderzoeken en in de theorie nog onderbelicht en zou daarom interessant zijn om te onderzoeken. Dit vervolgonderzoek zou door een stagiair van Sportbedrijf Rheden uitgevoerd kunnen worden in de vorm van een soortgelijk kwalitatief onderzoek.

# 7. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen van het onderzoek gedaan. De aanbevelingen worden gedaan aan Ruud van Dijk van Sportbedrijf Rheden voor het formuleren en implementeren van de verenigingsondersteuning door Sportbedrijf Rheden aan sportverenigingen binnen de gemeente Rheden. Er zijn vier aanbevelingen geformuleerd:

* §7.1. Segmenteer verenigingen op basis van huidige vitaliteit (organisatiekracht) en maatschappelijke oriëntatie (open club)
* §7.2. Verbind verenigingen aan elkaar én andere sectoren door middel van de ‘bestuurstafel’
* §7.3. Creëren van ‘sportdorpen’ door middel van flexibilisering
* §7.4. Verenigingen helpen bij het opstellen en actueel houden van beleidsplan

## 7.1. Segmenteer verenigingen op basis van huidige vitaliteit (organisatiekracht) en maatschappelijke oriëntatie (open club)

De eerste aanbeveling heeft betrekking op het ‘segmenteren’ van verenigingen. Op basis van de resultaten is in hoofdstuk 5 geconcludeerd dat vitaliteit (organisatiekracht) van invloed is op de maatschappelijke oriëntatie (open club) van sportverenigingen. Vitaliteit wordt als de basis gezien, en je moet de basis eerst op orde hebben voordat je verder kan gaan kijken. Bij de verenigingen die hun basis op orde hebben blijkt de vitaliteit de maatschappelijke oriëntatie te bevorderen en bij verenigingen die hun basis niet op orde hebben blijkt de vitaliteit de maatschappelijke oriëntatie te belemmeren. De verenigingen willen graag dat Sportbedrijf Rheden meer ondersteuning biedt op meerdere dimensies.

De problemen en omstandigheden van een vereniging kunnen behoorlijk verschillen. Een middel om verschillende groepen verenigingen met uiteenlopende behoeften effectief te benaderen, is segmenteren. Segmenteren is het opdelen van de markt in specifieke deelsegmenten en is in de marketingwereld een veelal gebruikte methode. Segmentatie maakt een meer gerichte ondersteuning mogelijk en de capaciteit kan beter worden benut.

De aanbeveling is dat Sportbedrijf Rheden verenigingen gaat segmenteren op basis van de huidige vitaliteit (organisatiekracht) en maatschappelijke oriëntatie (open club). Hierdoor kunnen de verenigingen gerichter ondersteuning krijgen met het op orde krijgen van de basis en hun vitaliteit (organisatiekracht). En de verenigingen die hun basis al op orde hebben krijgen hierdoor gerichter ondersteuning bij het vergroten van hun maatschappelijke oriëntatie (open club). Dit kan worden gedaan door uitvoering van de suggestie voor vervolgonderzoek. In paragraaf 6.4 is de suggestie gedaan om de clubmetingen van NOC\*NSF uit te zetten onder alle verenigingen in de gemeente Rheden. Op deze kwantitatieve manier kan er grootschaliger worden onderzocht per vereniging op welke dimensies ondersteuning nodig is en zijn deze direct zichtbaar voor de vereniging en gemeente. Op basis van deze resultaten kan de verenigingsondersteuner van Sportbedrijf Rheden de verenigingen ‘segmenteren’ en gerichte ondersteuning aanbieden.

## 7.2. Verbind verenigingen aan elkaar én andere sectoren door middel van de ‘bestuurstafel’

De tweede aanbeveling heeft betrekking op het ‘verbinden’ van verenigingen. Uit de resultaten bleek dat er zowel bij vitaliteit (organisatiekracht) als bij maatschappelijke oriëntatie (open club) veel ondersteuningsbehoefte is bij de dimensies samenwerking/betrokkenheid en samenwerking. Er wordt op dit moment nauwelijks tot niet samengewerkt met andere verenigingen én partijen/organisaties uit andere sectoren. Hier ligt veel ruimte voor verbetering, met behulp van ondersteuning door Sportbedrijf Rheden. Volgens de respondenten heeft het Sportbedrijf het beste overzicht om verenigingen en andere partijen/organisaties uit andere sectoren meer met elkaar te verbinden.

De aanbeveling is dat Sport Rheden meer gebruik gaat maken van deze centrale positie en een faciliterende en stimulerende rol aanneemt om verengingen en partijen/organisaties uit andere sectoren met elkaar te verbinden. Dit kan worden gedaan door creëren van een (lokaal) professioneel netwerk waarin men elkaar weet te vinden en te versterken. Het leggen van contacten en het leren kennen van elkaar geldt hierbij als een belangrijk punt.

Dit kan praktisch worden uitgevoerd door een uitbreiding van de ‘bestuurstafel’. Zoals in de resultaten al naar voren kwam organiseert Sportbedrijf Rheden ongeveer vier keer per jaar de bestuurstafel. De bestuurstafel is een bijeenkomst waar alle sportbestuurders, van verenigingen in de gemeente Rheden, voor worden uitgenodigd en een bepaald thema centraal staat met betrekking op het verenigingsleven. Dit is een goed concept maar kan op sommige vlakken nog beter benut worden om verenigingen én partijen/organisaties uit andere sectoren meer met elkaar in contact te brengen. Enkele suggesties hiervoor zijn:

* **Uitnodigen van partijen/organisaties uit andere sectoren**: Op dit moment worden alleen sportbestuurders van verenigingen in de gemeente Rheden uitgenodigd voor de bestuurstafel. Om een (lokaal) professioneel netwerk te creëren en verenigingen en andere partijen/organisaties uit andere sectoren meer met elkaar te verbinden, zal Sportbedrijf Rheden ook partijen/organisaties uit andere sectoren moeten uitnodigen voor de bestuurstafel. Denk hierbij aan organisaties in de buurt zoals fysiotherapeuten, scholen en lokale ondernemers. Op deze manier komen verenigingen en andere partijen/organisaties uit andere sectoren in contact met elkaar en weten ze elkaar sneller te vinden en mogelijk te versterken.
* **Aansluiten op de vraag/behoeften (betrokkenen laten meedenken)**: Uit de resultaten bleek dat de verenigingen ondersteuningsbehoefte hebben bij de dimensies: open cultuur, samenwerking, samenwerking/betrokkenheid, aanbod en beleid. Hier kan doormiddel van de bestuurstafel op worden ingespeeld door het thema van een bijeenkomst te wijten aan een van deze dimensies. Daarnaast is het om belangrijk betrokkenen te laten meedenken. Zo kwam een respondent tijdens het interview al met de suggestie dat het misschien leuk is om als vereniging ook een keer bij andere verenigingen te komen kijken/sporten.

## 7.3. Creëren van ‘sportdorpen’ door middel van flexibilisering

De derde aanbeveling heeft betrekking op het helpen met ‘flexibiliseren’ van de verenigingen en het sportaanbod. Deze aanbeveling komt voort uit de conclusie in hoofdstuk 5 dat het goed gaat met de dimensie open cultuur, maar hierin ook een verbeterpunt zit. De verenigingen staan voor iedereen open en hechten hieraan ook veel waarde, wat erg positief is en gehandhaafd zal moeten worden. Maar het idee heerst dat voor buitenstaanders de drempel nog te hoog is om zomaar binnen te stappen bij een vereniging. Daarnaast bleek bij de dimensie aanbod dat verenigingen zich vooral richten op het verbeteren en in stand houden van het huidige aanbod, maar niet/te weinig op het ontwikkelen van nieuw aanbod en meer ondersteuning willen bij het ontwikkelen van nieuw aanbod om de bezettingsgraad van de accommodatie te verhogen.

Zoals uit de theorie bleek willen mensen tegenwoordig sporten op zelfgekozen tijdstippen en willen zich niet meer beperken tot één tak van sport. Een gevarieerd sportaanbod is erg belangrijk. Mensen moeten kunnen deelnemen aan sportactiviteiten waaraan zij plezier beleven op het niveau waarbij zij zich het prettigst voelen. Vooral voor kinderen is het goed om de mogelijkheid te krijgen om andere sporten te leren kennen. Zo kunnen ze ontdekken welke sport ze het leukst vinden. Verenigingen hanteren veelal lidmaatschappen met vaste contributies en vaste wedstrijd- en trainingstijden. De sportsector gaat hierdoor over op flexibele lidmaatschap- en contributievormen, waarbij leden afnemen en betalen naar eigen behoefte. Veel commerciële sportaanbieders hebben die stap al gemaakt en ook voor de georganiseerde sport biedt flexibilisering kansen om (nog) beter aan te sluiten bij de vraag en het aantrekken van nieuwe/potentiele leden.

De aanbeveling is dat Sportbedrijf Rheden in samenwerking met de verenigingen ‘sportdorpen’ in de gemeente gaat creëren door middel van flexibilisering. Bij sportdorpen stellen verenigingen hun accommodatie open om meer mensen te bereiken buiten de vereniging. Het sport- en beweegaanbod wordt laagdrempelig en flexibel aangeboden voor meerdere doelgroepen. In andere gemeenten zijn sportdorpen al een succesformule, zo zijn er in de gemeente Groningen al tien sportdorpen (Huis voor de sport Groningen, z,d.). Dit kan praktisch worden uitgevoerd door Sportbedrijf Rheden in samenwerking met de gemeente en de verenigingen. Het ontwikkelen en invoeren van flexibele lidmaatschap- en contributievormen door verenigingen is hier allereerst voor van belang. Voorbeelden van flexibele lidmaatschap- en contributievormen zijn:

* **Tijdelijk lidmaatschap**: bijvoorbeeld een lidmaatschap voor een periode van drie maanden.
* **Flexibel lidmaatschap**: geen wekelijkse verplichting.
* **Combinatielidmaatschap**: bijvoorbeeld een samenwerking tussen verenigingen en/of commerciële aanbieders.

Daarnaast is het van belang dat de gemeente zorgt voor een beweegvriendelijke omgeving met betere routes naar de club, speelplekken voor kinderen, calisthenics parken voor jongeren en fitnessapparaten voor ouderen. Zo wordt in de gemeente Rheden de leefbaarheid rondom verenigingen vergroot. Dit vraagt echter om een gezamenlijke aanpak en een goede samenwerking tussen alle betrokken partijen. Hiervoor wordt aanbevolen om een projectplan te schrijven, waarbij mogelijk een stagiair kan helpen. En om een projectleider aan te wijzen, dit zou een verenigingsondersteuner of buurtsportcoach kunnen zijn.

## 7.4. Verenigingen helpen bij het opstellen en actueel houden van beleidsplan

De laatste aanbeveling heeft betrekking op het helpen van verenigingen bij het opstellen van een beleidsplan. Deze aanbeveling komt voort uit de conclusie in hoofdstuk 5 dat het nog minder gaat met de dimensie beleid en hier ruimte ligt voor verbetering, mogelijk met ondersteuning door Sportbedrijf Rheden. Uit de resultaten bleek dat de meesten verenigingen wel een beleid hebben, maar hier weinig mee doen omdat beleid wordt gezien als iets dat veel tijd en moeite kost en dat de ondersteuningsbehoefte hierbij groot is.

Uit de theorie bleek dat het hebben van een actueel/goed beleidsplan bijdraagt aan de vitaliteit (organisatiekracht) van een vereniging. Een goed beleid zorgt ervoor dat er makkelijker keuzes kunnen worden genomen en de te maken keuzes beter kunnen worden onderbouwd, het maakt duidelijk naar leden en anderen wat je wilt, het bepaalt de vorm van organisatie en het zorgt voor duidelijke richtlijnen. Het schrijven van een beleidsplan is niet een eenmalige aangelegenheid, maar een dergelijk plan moet regelmatig worden bijgesteld en aangepast aan nieuwe ontwikkelingen.

Daarom wordt aan Sportbedrijf Rheden aanbevolen om verenigingen te helpen bij het opstellen en actueel houden van een beleidsplan. Voor de ondersteuning bij het opstellen van een beleidsplan wordt aanbevolen om een stappenplan te maken voor verenigingen. In dit stappenplan staat stap voor stap beschreven hoe een goed beleidsplan kan/moet worden opgesteld. Hiervan zijn al veel voorbeelden te vinden, maar door het toe te passen op de gemeente Rheden kan Sportbedrijf Rheden hierin met de vereniging afstemmen welke sportieve en maatschappelijke bijdrage van de verenigingen wordt verwacht. Hierin kan mogelijk een stagiair een rol spelen. Om verenigingen te helpen bij het actueel houden van het beleidsplan kan het Sportbedrijf samen met de vereniging na een aantal jaar het beleidsplan evalueren. Wat is gelukt, wat is minder gegaan, waar kunnen we bijstellen, Het Sportbedrijf is op de hoogte van initiatieven of projecten die binnen de gemeente Rheden geïnitieerd worden en kunnen verenigingen helpen om daar in hun beleidsplan of uitvoeringsplan op in te spelen. Hierin kan mogelijk ook een stagiair een rol spelen. Of men kan dit bij een medewerker binnen het Sportbedrijf beleggen. Suggestie is om daar over na te denken. Het voordeel om de verenigingen te helpen bij het beleidsplan is dat het Sportbedrijf op deze manier in contact met de verenigingen blijft. En het bestuur van verenigingen kan zich focussen op het besturen en zijn minder tijd kwijt aan het opstellen van een beleidsplan en het bijhouden van de ontwikkelingen binnen de gemeente Rheden. Ze houden daarbij wel zelf de regie op het beleidsplan. Voorstel is om de evaluatie momenten gelijk te laten lopen met de beleidscyclus die binnen de gemeente Rheden geldt.

# Literatuurlijst

* Alles over Sport. (2015). *Actieplan ‘Naar een veiliger sportklimaat*. Geraadpleegd op 26 februari 2019, van <https://www.allesoversport.nl/artikel/landelijk-actieplan-naar-een-veiliger-sportklimaat/>
* Boessenkool, J. H., Lucassen, J., Waardenburg, M., & Kemper, F. (2011). *Sportverenigingen: tussen tradities en ambities.* Nieuwegein: Arko Sports Media.
* Doorewaard, H., Kil, A., & Van de Ven, A. (2015). *Praktijkgericht kwalitatief onderzoek een praktische handleiding*. Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.
* Gratton, C. Jones, I. Robinson, T. (2011) *Onderzoeksmethoden voor sportstudies*. Groningen: Routledge.
* Hogeschool van Rotterdam. (z,d.). *Handleiding zoekstrategie deskresearch*. Geraadpleegd op 21 november 2018, van <https://www.hogeschoolrotterdam.nl/contentassets/097de8020b354103a95d701f5b947b18/zoekstrategieformulier-uitgebreid-v2.2.pdf>
* Huis voor de sport Groningen. (z,d.). *Over sportdrop*. Geraadpleegd op 20 juni 2019, van <https://www.huisvoordesportgroningen.nl/sport-en-bewegen/sportdorp/over-sportdorp>
* Van Kalmhout, J., & Lucassen, J. (2015). *Vitale clubs voor sport en samenleving*. Geraadpleegd op 12 september 2018, van <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=6195&m=1457343927&action=file.download>
* Van Kalmhout, J., Romijn, D. (2013). *Verenigingsmonitor Arnhem 2013*. Geraadpleegd op 12 september 2018, van <file:///C:/Users/jelme/Desktop/Literatuur/Kalmthout,%20Romijn%20-%202013%20-%20Verenigingsmonitor%20Arnhem%202013.pdf>
* Van Kalmhout, J., Romijn, D. (2016). *Verenigingsmonitor Arnhem 2016*. Geraadpleegd op 10 oktober 2018, van <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=7993&m=1500371893&action=file.download>
* Kenniscentrumsport. (z,d.). *Human Capital Model*. Geraadpleegd op 26 februari 2019, van <https://www.kenniscentrumsport.nl/ons-aanbod/instrumenten/human-capital-model/>
* Mulier Instituut. (2017). *VITALITEIT VAN SPORTVERENIGINGEN*. Geraadpleegd op 12 september 2018, van <file:///C:/Users/jelme/Desktop/Literatuur/23.%20vitaliteit%20van%20sportverenigingen%20-%2020170630%20artikel%20Mulier%20Instituut.pdf>
* NOC\*NSF. (2017). *Lidmaatschappen en Sportdeelname NOC\*NSF over 2017*. Geraadpleegd op 12 september 2018, van <file:///C:/Users/jelme/Downloads/Lidmaatschappen%20en%20Sportdeelname%20NOCNSF%20over%202017.pdf%20(1).pdf>
* NOC\*NSF.(2016). *Sportaanbiedersmonitor 2015*. Geraadpleegd op 12 september 2018, van <file:///C:/Users/jelme/Downloads/sportaanbiedersmonitor2015%20(6).pdf>
* NOC\*NSF.(2018). *Sportaanbiedersmonitor 2018*. Geraadpleegd op februari 2018, van <file:///C:/Users/jelme/Downloads/Sportaanbiedersmonitor%202018.pdf%20(4).pdf>
* NOC\*NSF. (2017). *Sportagenda 2017+*. Geraadpleegd op 10 oktober 2018, van <http://www.sportknowhowxl.nl/files/2016/Sportagenda2017.pdf>
* NOC\*NSF. (2015). Sportkadermonitor. Geraadpleegd op 21 november 2018, van <https://www.nocnsf.nl/sportkadermonitor>
* Rijksoverheid. (2018). *Nationaal Sportakkoord Sport verenigt Nederland*. Geraadpleegd op 26 februari van, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/06/29/nationaal-sportakkoord-sport-verenigt-nederland>
* Sportbedrijf Rheden. (z.d.). *Sportstimulering*. Geraadpleegd op 12 september 2018, van <http://www.sportbedrijfrheden.nl/sportstimulering/>
* Sportservice Zwolle. (z,d.). *STRATEGIE, BELEID EN ORGANISATIE*. Geraadpleegd op 21 november 2018, van <http://sportservicezwolle.nl/kennisbank/strategie-beleid-en-organisatie>
* Sport & Strategie .(2018). *Verenigingsondersteuning: van lappendeken naar professioneel netwerk.* Geraadpleegd op 26 februari 2019, van <https://www.kennisbanksportenbewegen.nl/?file=9117&m=1537536930&action=file.download>
* Sportzaken. (2017). *Nederlanders gaan steeds liever individueel sporten*. Geraadpleegd op 12 september 2018, van <https://sportzaken.pro/onderzoek/individueel-sporten-groeit/>
* Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek* (4e ed.). Den Haag: Lemma
* Waardenburg, M. (2016). *Which wider social roles? An analysis of social roles ascribed to voluntary sports clubs.* [European Journal for Sport and Society](http://doi.org/10.1080/16138171.2016.1153883)

# Bijlage

## Bijlage 1. Authenticiteitsverklaring

Verklaring van origineel ingeleverd werkstuk/rapport/scriptie

Door ondertekening van deze verklaring, geef ik aan dat het door mij ingeleverd(e) werkstuk/rapport/scriptie (verder te noemen “product”):

**Afstudeerscriptie**

Zelfstandig en zonder enige externe hulp door ons is vervaardigd. In delen van het product, die letterlijk of bijna letterlijk zijn geciteerd uit externe bronnen (zoals internet, boeken, vakbladen etc.) is dit door ons via een verwijzing (bv. voetnoot) expliciet kenbaar gemaakt in het geciteerde tekstdeel (cursief gedrukt). Verder verklaren wij dat het product (resp. delen daarvan) nooit eerder door ons is (zijn) aangeboden aan deze of een andere examencommissie. Door het afleggen van deze verklaring geven wij expliciet aan dat wij ons bewust zijn van de fraudesancties zoals vastgelegd in de Uitvoeringsregeling van het HAN-reglement examencommissies.

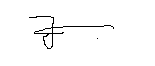
Plaats: Nijmegen

Datum: 25-6-2019

HBO-bacheloropleiding: Sport, Gezondheid & Management

Naam en studentnummer: Jelmer de Jong, 509420

Hanktekening:



## Bijlage 2. Zoektermen en hits

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Zoektermen | HanQuest | Google Scholar | Pubmed |
| Vitaliteit | 913 | 12.800 | 2 |
| Vitaliteit sportverenigingen | 33 | 621 | 2 |
| Maatschappelijke oriëntatie | 45 | 23.300 | 6 |
| Maatschappelijke oriëntatie sportverenigingen | 2 | 1.040 | 1 |
| Vitale club | 110 | 35.000 | 3 |
| Open club | 39.218 | 3.620.000 | 398 |
| Organizational performance | 295.040 | 3.290.000 | 21.635 |
| Non-profit sport organisations | 1.021 | 45.800 | 6 |
| Voluntary sport clubs | 1.783 | 81.300 | 20 |

## 

## Bijlage 3. Uitnodigingsmail

Onderwerp: Uitnodiging interview

Geachte heer/mevrouw,

Mijn naam is Jelmer de Jong en ik volg de opleiding Sport, Gezondheid en Management aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Ik zit momenteel in mijn vierde jaar wat betekent dat ik met een afstudeeronderzoek bezig ben. Ik doe onderzoek voor Sportbedrijf Rheden, naar de invloed van vitaliteit met betrekking tot de maatschappelijke oriëntatie van sportverenigingen en welke mogelijke ondersteuningsbehoeften er zijn voor sportverenigingen in de gemeente Rheden. Door middel van dit onderzoek wil Sportbedrijf Rheden inzicht krijgen in de vitaliteit van sportverenigingen en zodoende helpen bij het formuleren en implementeren van de verenigingsondersteuning aan sportverenigingen in de gemeente Rheden. Voor mijn onderzoek is het van belang dat ik meerdere sportbestuurders interview om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie.

Het zal mij enorm helpen als ik u kan interviewen over de huidige situatie binnen uw vereniging. Het interview zal ongeveer 20 tot 30 minuten in beslag nemen, en de informatie zal strikt vertrouwelijk worden behandeld.

Graag zie ik uw reactie per mail of telefonisch tegemoet.

Met vriendelijke groet,

Jelmer de Jong

Tel: 06-11867278

## Bijlage 4. Interviewschema

Naam interviewer: Jelmer de Jong

Naam respondent:

Datum:

Vereniging:

**Inleiding:**

Mijn naam is Jelmer de Jong en ik volg de opleiding Sport, Gezondheid en Management in Nijmegen aan de HAN. Ik zit momenteel in mijn vierde jaar wat betekent dat ik met een afstudeeronderzoek bezig ben. Ik voer het onderzoek uit voor Sportbedrijf Rheden, daar loop ik tot en met eind januari stage. Ik doe onderzoek naar de invloed van de vitaliteit van sportverenigingen op de maatschappelijke oriëntatie van deze verenigingen en welke mogelijke ondersteuningsbehoeften hieruit voortkomen. Door middel van dit onderzoek wil Sportbedrijf Rheden inzicht krijgen in de vitaliteit van sportverenigingen en zodoende helpen bij het formuleren en implementeren van de verenigingsondersteuning aan sportverenigingen. In dit interview zal ik gebruik maken van de card-sorting methode. Bij de card-sorting methode worden onderwerpen, die op de kaarten geschreven zijn, steeds gerangschikt naar een voor jou logische volgorde. Na het rangschikken van de kaartjes zal ik verder doorvragen op de kaartjes, bijvoorbeeld waarom u ze op een bepaalde manier zo heeft gerangschikt.

**Start: vitaliteit**

**1.** Hoe vitaal is uw vereniging volgens u?

[Toelichting geven over de verschillende dimensies van vitaliteit]

**2.** Kunt u de dimensies van vitaliteit sorteren op basis van de huidige situatie binnen uw vereniging, met de dimensie waarmee dit het beste gesteld is bovenaan en de dimensie waarmee dit het slechtste gesteld is onderaan? (Foto maken)

**2.1.** Waar blijkt dat uit?

**2.2.** Kunt u dat toelichten?

**2.3.** Kunt u een voorbeeld geven?

**3.** Kunt u nu de dimensies van vitaliteit sorteren op basis van ondersteuningsbehoefte, met de dimensie waarbij u het meeste ondersteuning zou kunnen gebruiken bovenaan en de dimensie waarbij u het minste ondersteuning nodig heeft onderaan? (Foto maken)

**3.1.** Op welke manier zou uw vereniging ondersteuning willen (bij de desbetreffende dimensie)? (Dimensies afgaan)

**Maatschappelijke oriëntatie**

**4.** Hoe maatschappelijk georiënteerd is uw vereniging volgens u?

[Toelichting geven over de verschillende dimensies van vitaliteit]

**5.** Kunt u de dimensies van maatschappelijke oriëntatie sorteren op basis van de huidige situatie binnen uw vereniging, met de dimensie waarmee dit het beste gesteld is bovenaan en de dimensie waarmee dit het slechtste gesteld is onderaan? (Foto maken)

**5.1.** Waar blijkt dat uit?

**5.2.** Kunt u dat toelichten?

**5.3.** Kunt u een voorbeeld geven?

**6.** Kunt u nu de dimensies van maatschappelijke oriëntatie sorteren op basis van ondersteuningsbehoefte, met de dimensie waarbij u het meeste ondersteuning zou kunnen gebruiken bovenaan en de dimensie waarbij u het minste ondersteuning nodig heeft onderaan? (Foto maken)

**6.1.** Op welke manier zou uw vereniging ondersteuning willen (bij de desbetreffende dimensie)? (Dimensies afgaan)

**Invloed van vitaliteit op de maatschappelijke oriëntatie**

**7.** In hoeverre wordt de maatschappelijke oriëntatie van uw vereniging bevorderd of belemmerd door de vitaliteit?

**7.1.** Waar blijkt dat uit?

**7.2.** Kunt u dat toelichten?

**7.3.** Kunt u een voorbeeld geven?

**7.4.** Heeft uw vereniging hier ondersteuningsbehoefte bij nodig? Zo ja op welke manier?

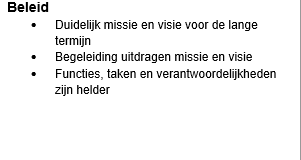
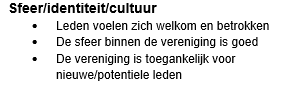
**Slot**

Vragen of er nog dingen zijn die hij/zij kwijt wilt en bedanken voor de tijd.

## Bijlage 5. Kaarten card sorting methode

Kaarten vitaliteit (organisatiekracht):

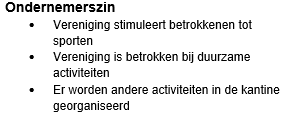
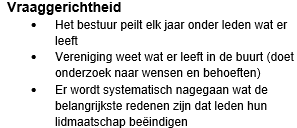






Kaarten maatschappelijke oriëntatie (open club):





## Bijlage 6. Volgorde cart sorting methode

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Respondent** | **Vitaliteit** | **Maatschappelijke oriëntatie** | **Ondersteuningsbehoefte** |
| 1 | 1. Accommodatie  2. Financiën  3. Sfeer/id/cul  4. Kader  5. Samenwerking  6. Beleid  7. Aanbod | 1. Ondernemerszin  2. Open cultuur  3. Samenwerking  4. Vraaggerichtheid | 1. Samenwerking  2. Beleid  3. Aanbod  1. Samenwerking |
| 2 | 1. Sfeer/id/cul  2. Accommodatie  3. Kader  4. Aanbod  5. Beleid  6. Financiën  7. Samenwerking | 1. Ondernemerszin  2. Samenwerking  3. Vraaggerichtheid  4. Open cultuur | 1. Samenwerking  2. Beleid  3. Kader  1. Samenwerking |
| 3 | 1. Kader  2. Accommodatie  3. Financiën  4. Samenwerking  5. Aanbod  6. Beleid  7. Sfeer/id/cul | 1. Open cultuur  2. Ondernemerszin  3. Samenwerking  4. Vraaggerichtheid | 1. Samenwerking  2. Beleid  3. Aanbod  1. Open cultuur |
| 4 | 1. Accommodatie  2. Sfeer/id/cul  3. Samenwerking  4. Financiën  5. Kader  6. Aanbod  7. Beleid | 1. Open cultuur  2. Ondernemerszin  3. Samenwerking  4. Vraaggerichtheid | 1. Samenwerking  2. Aanbod  3. Kader  1. Samenwerking |
| 5 | 1. Accommodatie  2. Sfeer/id/cul  3. Kader  4. Samenwerking  5. Financiën  6. Aanbod  7. Beleid | 1. Open cultuur  2. Ondernemerszin  3. Vraaggerichtheid  4. Samenwerking | 1. Samenwerking  2. Beleid  3. Aanbod  1. Samenwerking |
| 6 | 1. Sfeer/id/cul  2. Samenwerking  3. Kader  4. Aanbod  5. Financiën  6. Beleid  7. Accommodatie | 1. Open cultuur  2. Samenwerking  3. Ondernemerszin  4. Vraaggerichtheid | 1. Accommodatie  2. Samenwerking  3. Aanbod  1. Samenwerking |
| 7 | 1. Sfeer/id/cul  2. Accommodatie  3. Kader  4. Samenwerking  5. Aanbod  6. Financiën  7. Beleid | 1. Open cultuur  2. Samenwerking  3. Ondernemerszin  4. Vraaggerichtheid | 1. Samenwerking  2. Financiën  3. Aanbod  1. Samenwerking |
| 8 | 1. Sfeer/id/cul  2. Accommodatie  3. Samenwerking  4. Kader  5. Aanbod  6. Financiën  7. Beleid | 1. Open cultuur  2. Vraaggerichtheid  3. Ondernemerszin  4. Samenwerking | 1. Samenwerking  2. Accommodatie  3. Aanbod  1. Samenwerking |